

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

Maestría en Comunicación Estratégica

Diseño de una estrategia de comunicación para posicionar el Centro de Capacitación *Corazonando Líderes*, empresa de preparación para postulantes a las Fuerzas de Seguridad Nacional con presencia en 12 ciudades del Ecuador

Tatiana Aracely Torres Guerra

Tutor: Pablo Andrés Escandón Montenegro

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de sesión de derechos de publicación de Tesis

Yo, Tatiana Aracely Torres Guerra, autora de la tesis intitulada “**Diseño de una estrategia de comunicación para posicionar el Centro de Capacitación Corazonando Líderes, empresa de preparación para postulantes a las Fuerzas de Seguridad Nacional con presencia en 12 ciudades del Ecuador**”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 12 de mayo de 2020

Firma:

Resumen

La comunicación estratégica compromete una variedad de características como la sagacidad, la investigación, la creatividad, la innovación y sobretodo la planificación. Al hablar de estrategias comunicativas aplicadas a las empresas es indispensable señalar que los objetivos gerenciales deben estar acompañados de tácticas y acciones comunicativas que aseguren el éxito y desarrollo del entorno empresarial en todos sus niveles.

En el Ecuador el tema del emprendimiento y la administración de pequeñas y medianas empresas es un tema relativamente nuevo, en el cual se identifica la escasa apertura del diseño de estrategias de comunicación, lo que ha ayudado a que sean muy pocos los casos de empresas exitosas que han logrado su permanencia en relación a otros países de la región y el mundo. El primer antecedente para la crisis en este tipo de empresas y emprendimientos inicia cuando el nuevo emprendedor parte de la idea de vender rápido y ganar a corto plazo, sin percatarse que la planificación de la comunicación estratégica ayuda a la estabilidad y crecimiento a mediano y largo plazo.

En este contexto se ubica a la empresa *Corazonando Líderes* creada en 2017 y con su sede matriz en Quito, además, de contar con 12 sucursales a nivel nacional. En este estudio, se evaluarán las estrategias y acciones comunicacionales en los diferentes canales que maneja la empresa *Corazonando Líderes* con el fin de diseñar un plan de comunicación estratégico que sirva para mejorar el posicionamiento de su imagen y trayectoria.

Palabra clave: Mecanismos de Comunicación, plan estratégico, posicionamiento, identidad, públicos objetivos, tácticas, acciones.

Dedicatoria

A mi familia por ser esa fuerza incansable que me motiva a continuar
y lograr mis objetivos. Sin ustedes esta meta no sería posible.

A mis amigos/as por su apoyo incondicional
y por alentarme en todo momento.

Agradecimientos

A mi director de Tesis Ph.D. Pablo Escandón M,
por su ánimo e interés en ayudarme a cumplir esta meta.

A la empresa Corazonando Líderes y sus colaboradores
por brindarme la apertura necesaria
para realizar este proyecto de investigación.

Tabla de contenido

Introducción.....	13
Capítulo primero.....	17
Objeto de estudio: <i>Corazonando Líderes</i>	17
1. Origen de la empresa <i>Corazonando Líderes</i>	17
2. Información general de la empresa	18
2.1.Cultura organizacional.....	19
2.2. Identificación de públicos.....	20
2.3. Análisis FODA.....	20
Capítulo segundo.....	23
Emprendimiento y comunicación.....	23
1. ¿Qué es el emprendimiento?	23
2. El emprendedor ecuatoriano: retos y oportunidades.....	26
3. Comunicación estratégica y PYMES.....	34
Capítulo tercero.....	43
Metodología de investigación.....	43
1. Metodología de investigación.....	43
2. Presentación y análisis de resultados.....	46
2.1. Análisis de la estrategia digital.....	46
2.2. Análisis de los canales de comunicación mediante método de observación....	55
2.3. Recopilación y análisis de datos sobre el público interno.....	57
2.4. Recopilación y análisis de datos sobre el público externo.....	65
2.5. Interpretación de las entrevistas a dueños de emprendimientos con una línea de negocio similar al objeto de estudio <i>Corazonando Líderes</i>	71

2.6. Interpretación de las entrevistas a especialistas en el campo de la comunicación estratégica, estrategias de marketing y emprendimiento	72
Capítulo cuarto.....	75
Plan de comunicación estratégico para el posicionamiento de la imagen y trayectoria del centro de formación <i>Corazonando Líderes</i>	75
1. Antecedentes.....	75
2. Diagnóstico.....	77
2.1 Diagnóstico de los Problemas Comunicacionales internos.....	77
2.2 Diagnóstico de los Problemas Comunicacionales externos.....	77
3. Estrategia de comunicación.....	78
3.1 Objetivo general.....	78
3.2 Objetivos específicos.....	78
4. Plan estratégico.....	78
4.1. Mensajes y medios.....	80
5. Cronograma de actividades.....	82
6. Presupuesto.....	83
7. Evaluación	85
7.1 Matriz de evaluación para tácticas comunicativas convencionales.....	85
7.2. Métricas de evaluación para campañas digitales.....	86
Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	89
Anexos	
Anexo 1. Métrica de alcance orgánico y pagado.....	93
Anexo2. Métrica de datos demográficos de la página de Facebook.....	93
Anexo3. Métrica Total Me Gusta de la página.....	94
Anexo 4. Métrica de origen de Me gusta.....	94
Anexo 5. Análisis de variables de publicación 2017 en Facebook.....	95
Anexo 6. Análisis de variables de publicación 2018 en Facebook.....	96
Anexo 7. Ficha de observación y evaluación de procesos y canales comunicacionales de la empresa <i>Corazonando Líderes</i>	97
Anexo 8. Matriz comparativa de las empresas dedicadas a ofrecer servicios de preparación para el Ingreso a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas.....	100

Introducción

Para comprender el funcionamiento y la gestión una organización es importante analizar sus objetivos, la gestión y políticas institucionales, los cambios internos, su imagen, trayectoria y reputación. A esto debe sumarse, la evaluación de aspectos como el tratamiento de los procesos innovación, las ventajas tecnológicas y la creatividad de los discursos que ayudan a lograr el posicionamiento, identidad y compromiso de los públicos objetivos y potenciales que tiene dicha organización.

Todos estos elementos permiten la identificación del estado de una organización y ayudará a definir una estrategia que articule herramientas, tácticas y tiempos para ejecutar acciones que impulsen el éxito en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

A esta dinámica se ven comprometidas las grandes empresas con años de tradición que buscan ampliar su espectro de audiencias objetivas o, simplemente, perdurar en el mercado. Así, también, las nuevas emprendedoras y grandes cantidades de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) que toman gran importancia, especialmente en los países en vías de desarrollo, como el caso del Ecuador, en el cual aporta en la generación de empleo y bienestar económico.

En este contexto, surge la empresa *Corazonando Líderes*, la cual ofrece principalmente servicios de preparación para los futuros bachilleres que desean postular a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas o también conocidas Fuerzas de Seguridad Nacional. En julio de 2017 se inaugura la oficina matriz en Quito y su forma de darse a conocer la realizan mediante la impresión y difusión de volantes en lugares de concentración de colegiales y la colocación de afiches en varios puntos de la capital y charlas informativas gratuitas.

Más adelante, la empresa decide incorporar servicios de capacitación como talleres corporativos, talleres de emprendimiento y liderazgo. Bajo la comprensión de llegar de forma masiva utilizan la plataforma digital Facebook para la difusión y posicionamiento de sus servicios, por sus características de fácil acceso, pronto resultados y sus bajos costos en relación a la comunicación y publicidad convencionales.

Desde este antecedente, *Corazonando Líderes*, decide implementar una estrategia digital a través de la creación de una *fanpage* en Facebook, para la difusión de sus servicios, especialmente los relacionados con la preparación para el ingreso a la Policía Nacional o Fuerzas Armadas por motivo de la gran demanda que tuvo este particular en los primeros meses de funcionamiento de la empresa.

El presente trabajo analizó las causas por lo que esta estrategia empezó a colapsar y a ser contraproducente para la imagen, reputación y el comportamiento corporativo. También comprometió el diseño de una nueva estrategia que efectivice los objetivos empresariales y comunicacionales.

De igual manera se procedió a describir el objeto de estudio con una información que permitirá identificar de mejor manera el contexto y situación comunicacional de la empresa *Corazonando Líderes*. Primeramente, se procedió a reunir una base teórica relevante sobre nuestro objeto de estudio. Para ello se recopiló aportes teóricos relacionados con tema del emprendimiento y con las características del emprendedor para comprender la dinámica, competencias y oportunidades de las pequeñas, medianas empresas en el país. A la vez, se analizó desde la comunicación las posibilidades que ésta brinda al aplicarse un plan de comunicación estratégica en una organización o empresa.

Una vez, reunida la base teórica de la investigación, se procedió a aplicar las metodologías cuantitativa y cualitativa con el fin de recopilar información necesaria a nivel interno y externo de la empresa, analizarla e identificar los causales del declive en la estrategia digital que manejó la empresa los primeros meses de su existencia y que en su momento habían dado resultado.

Para esto se partió de analizar el rendimiento y alcance de las campañas digitales difundidas en la red social Facebook. Para ello se utilizaron determinadas métricas o instrumentos de evaluación de la página de la empresa en Facebook. Se analizó, sobre todo, el manejo de comentarios negativos en la plataforma digital. Una vez aplicado este método se procedió a desarrollar el método de observación no participante de la propia empresa, con el fin de elaborar una plantilla de observación que identifique y evalúe la efectividad de los canales comunicativos a nivel interno y externo.

Con el afán de conocer las dinámicas comunicaciones se aplicó encuestas a los colaboradores de la empresa y a los alumnos que se beneficiaron de los servicios de

capacitación. De esta manera, se pudo identificar el nivel de identidad corporativa, el tipo de reputación, las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa.

Otro de los métodos aplicados fue la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a dueños y administradores de empresas con un giro de negocio similar al objeto de estudio. Con la información recopilada se pudo conocer las amenazas y oportunidades de la empresa, pero también, el escenario de las empresas dedicadas a ofrecer servicios de capacitación.

De igual manera, se diseñó y aplicó entrevistas semi-estructuradas a especialistas en temas relacionados a comunicación estratégica, emprendimiento y estrategia digital para evaluar el panorama actual de las oportunidades que tienen las pequeñas y medianas empresas a través de la aplicación de una estrategia comunicacional efectiva.

Al finalizar la etapa diagnóstica y con los resultados de cada uno de los métodos aplicados se diseñó una estrategia de comunicación para enfrentar la crisis interna y externa y ayudar a potenciar el posicionamiento de la imagen y trayectoria del centro de formación *Corazonando Líderes*.

Capítulo primero

Objeto de estudio: *Corazonando Líderes*

1. Origen de la empresa *Corazonando Líderes*

La empresa LIDERCORAZ PULE&ALDAZ CIA.LTDA con nombre comercial *Corazonando Líderes* fue constituida el 6 de julio de 2017 y su sede matriz se localiza en el sector El Batán de la ciudad de Quito. Su actividad económica se relaciona con la enseñanza, investigación, desarrollo, capacitación y asesoramiento. Su principal servicio es la preparación a bachilleres y profesionales que desean ingresar a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas.

En 2017, el cuerpo directivo estaba conformada por Patricia Aldaz, (Gerente General) y Lennin Pule (Presidente). Su equipo de talento humano se conformó por cuatro personas bajo relación de dependencia: un administrador de la sede matriz, dos asistentes y un encargado de logística y volanteo. Además, se contrató bajo servicios profesionales a personal en el área de psicología clínica y educativa, entrenamiento deportivo y docencia.

En sus inicios, la empresa centralizó su interés en fomentar la identidad corporativa y lograr el mayor alcance de difusión de servicios a través del uso de canales alternativos como la creación de volantes, afiches, carpetas, cuadernos, camisetas para el personal y los alumnos, y la adecuación de la oficina con los colores corporativos azul y gris le ayudaron a establecer una marca. La gestión de estas iniciativas recaía en el personal de la empresa.

Meses después, la empresa incursionó en el posicionamiento digital y destina la responsabilidad de la creación de sus cuentas de redes sociales (Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter, Facebook) y una página web a la empresa *Mooncities.com* de la ciudad de Quito. En agosto de 2017, *Corazonando Líderes*, afianza su posicionamiento en una estrategia digital y contrata los servicios de *Gestión Publicidad*, agencia de publicidad, para realizar la administración y gestión de campañas publicitarias en Facebook y promocionar sus servicios en todo el país.

En los primeros meses la empresa tiene una gran demanda de sus cursos de preparación para el ingreso a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas en varias ciudades del Ecuador. Esto produjo la oportunidad de abrir sedes en las ciudades de: Ibarra, Esmeraldas, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Cuenca, Loja y Ambato. Además, incorporó una mayor oferta de capacitación, como talleres corporativos, cursos de emprendimiento y liderazgo, preparación para el examen de ingreso a universidades públicas y universidades extranjeras y asesoría legal.

El 26 de junio de 2018, el Msc. Hernán Pule asume legalmente el cargo de Gerente General de *Corazonando Líderes* e se crean sucursales en Guaranda, Riobamba, Latacunga y Quito sur. Cada sede contaba con un administrador y equipo de capacitadores.

Sin embargo, la estrategia digital empieza a tener problemas de captación de clientes en varias sedes. Luego de un año de contar con los servicios de la agencia de publicidad se decide terminar el contrato con esta empresa y el manejo de la comunicación en redes sociales se incorpora a las funciones del Representante Legal de la empresa y su esposa.

Por otra parte, desde el inicio los procesos de comunicación interna estuvieron a cargo del Representante Legal. Cabe destacar que a nivel internos se concentraban en el uso de canales digitales, telefonía y mensajería para establecer directrices y tratar temas de atención con sus colaboradores: docentes, encargados de sedes y personal administrativo de la sede matriz.

Para finales de 2018, se presentan grandes problemas en la empresa. A nivel interno la gran afluencia de canales informales y la falta de profesionales en el ámbito de la comunicación produjeron un desfase en el equipo de trabajo y derivó en rumores, rivalidad y afectación en la confianza y reputación de la empresa. A nivel externo, el declive de la imagen y reputación se expresó en la escasa demanda de sus servicios, ya que los comentarios negativos en redes sociales que ponían en entredicho la calidad de los servicios y el error al momento de manejar situaciones de crisis en el ámbito digital.

2. Información general de la empresa

Corazonando Líderes es una empresa que brinda capacitación a jóvenes y adultos de todo el país con el fin de ayudarles a lograr sus metas personales, académicas y laborales. Fue creada con el propósito de capacitar a los jóvenes bachilleres y ayudarles

a aprobar las pruebas de ingreso a la Policía y Fuerzas Armadas. Con el tiempo y la expansión de sus oficinas en otras ciudades del Ecuador, se establecen nuevos servicios dirigidos a adultos que buscan mejorar sus habilidades para la consecución de sus metas laborales, profesionales y empresariales. Actualmente, ofrece siete tipos de servicios de capacitación:

- Cursos de preparación para postular a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas
- Talleres de emprendimiento y liderazgo
- Talleres corporativos
- Ingreso a universidades nacionales
- Ingreso a universidades extranjeras
- Asesoría académica
- Asesoría legal especializada

2.1. Cultura organizacional

Misión

Formar líderes comprometidos en la transformación de sus vidas, de su país y de la humanidad, que contribuyan en el correcto desarrollo interpersonal de la sociedad, proporcionándoles las herramientas que les permitirán alcanzar sus objetivos de vida y generar un plan adecuado para su cumplimiento.

Visión

Convertirse para el 2019 en la mejor empresa a nivel nacional formadora de líderes comprometidos con sus vidas, su país y la humanidad.

Valores institucionales

- Confianza
- Respeto
- Comunicación efectiva
- Trabajo en Equipo

- Orientación al cliente
- Cultura de Calidad en el Servicio

2.2. Identificación de públicos externos e internos

Corazonando Líderes opera a nivel de los públicos internos y los externos. Entre el público externo, sus clientes son hombres y mujeres de las provincias de: Imbabura, Pichincha, Carchi, Esmeraldas, Guayas, Manabí, Loja, Tungurahua, Chimborazo, Azuay y Cotopaxi. Constituyen un público muy amplio porque oscilan las edades de 17 hasta los 45 años. Se caracteriza por pertenecer a un estrato social bajo y medio. Poseen instrucción secundaria y en algunos casos de tercer nivel. Su actividad económica varía: hay estudiantes, empleados, emprendedores y desempleados. Sus principales intereses son iniciar su propio emprendimiento, mejorar el ambiente laboral de su equipo de trabajo, capacitarse para mejorar sus habilidades personales y profesionales y/o ingresar a la Policía Nacional o Fuerzas Armadas. Como objetivo está mejorar su calidad de vida y la de sus familias.¹

El público interno lo componen hombres y mujeres entre 25 a 60 años y se localizan en las provincias de Imbabura, Pichincha, Carchi, Esmeraldas, Guayas, Manabí, Loja, Tungurahua, Chimborazo, Azuay y Cotopaxi. Se caracterizan por pertenecer a un estrato social medio y cuentan con instrucción académica de tercer y cuarto nivel. Sus principales intereses son la estabilidad laboral, desenvolverse mejor en su área profesional y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.²

2.3. Análisis FODA

El análisis FODA de *Corazonando Líderes* sirvió para plantear y reconocer las principales líneas de acción y gestión de este emprendimiento. Esta herramienta se elaboró una vez que se concluyó y evaluó la información recopilada mediante los métodos de investigación como: la ficha de observación no participante, los resultados de las

¹ Tatiana Torres, información recopilada en la encuesta sobre público externo, 10 de mayo de 2019.

² Tatiana Torres, información recopilada en la encuesta sobre público interno, 14 de abril de 2019.

encuestas aplicadas al público interno y al público externo de *Corazonando Líderes* y las entrevistas a los dueños y administradores de empresas que tienen un similar giro de negocio. Posteriormente, esta herramienta también sirvió para identificar los planes estratégicos que son necesarios para alcanzar el objetivo de reposicionar el Centro de Capacitación.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece un servicio de preparación completo para aspirantes a las Fuerzas de Seguridad Nacional. • Cuenta con 12 sedes a nivel nacional, posibilitando la preparación de aspirantes en todo el país. • El personal administrativo tiene relación y conocimiento sobre los procedimientos para postulación de futuros aspirantes a las Fuerzas de Seguridad Nacional. • Apertura al diálogo entre administradores y colaboradores • Interés por ocupar los nuevos espacios publicitarios para el público objetivo. • Opinión abierta de los Directivos y del personal para la aceptación de cambios progresivos. • Posee personal calificado y preparado en cada una de sus áreas o departamentos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concienciación de la población sobre la importancia de obtener este tipo de servicios. • La demanda de estos servicios crece cada día • Planes de pagos para facilidad de los clientes. • Preparación de los públicos para enfrentar momentos difíciles en lo económico.
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de canales de comunicación formales. • Falta de una estrategia de comunicación integral. • Poco personal con demasiado trabajo. • La comunicación interna ha sufrido una ruptura pues la información no llega como debería y se generan rumores. • Falta de Identidad Corporativa. • Falta de especialistas en comunicación estratégica y marketing. • Inadecuado manejo de crisis y comentarios negativos 	<p>La competencia ha mejorado la proyección del servicio.</p> <p>Canales utilizados por la competencia.</p> <p>Posicionamiento de la competencia.</p> <p>Situación económica actual de la población ecuatoriana.</p> <p>Cambios en los requisitos de los postulantes a Policía Nacional y Fuerzas Armadas.</p> <p>Incumplimiento de obligaciones laborales.</p>
--	---

Capítulo segundo

Emprendimiento y comunicación

1. ¿Qué es el emprendimiento?

El emprendimiento ayuda a dinamizar la actividad productiva y económica de un país. Sin embargo, el desequilibrio y los problemas que caracterizan al caso de *Corazonando Líderes* no está apartado de la realidad de otros muchos emprendimientos ecuatorianos.

Para lograr una comprensión de las causales que llevaron al apareamiento de varios problemas en la imagen y reputación del objeto de estudio de esta investigación, es preciso partir de la revisión teórica que permita esclarecer, la importancia del emprendimiento, factores decisivos en el emprendimiento ecuatoriano, así como, la incidencia y el uso de una estrategia de comunicación para consolidar los objetivos empresariales.

El emprendimiento aparece desde el momento en que el ser humano tiene la necesidad de mejorar su estilo de vida y producir actividades encaminadas a lograr ese objetivo. Con el paso del tiempo y la evolución de los tipos de sociedades, el emprendimiento se ha marcado como una estrategia viable para transformar la realidad de un individuo y de su entorno.

El emprendimiento es el proceso dinámico de crear riqueza creciente. Esta riqueza es creada por individuos que asumen los mayores riesgos en términos de capital, tiempo y/o compromiso profesional al proveer valor a algún producto o servicio que puede ser o no nuevo o único, donde ese valor debe, en alguna forma, ser proporcionado por el emprendedor, asegurando y asignando las habilidades y recursos necesarios.³

Un breve recuento del término desde su origen extenderá una comprensión de la evolución sobre el reconocimiento e importancia del emprendimiento para la economía y el progreso social. Por lo tanto, es válido mencionar que el termino emprendimiento se

³ Ronald Ronstadt, *The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning*. (Wisconsin: American Journal of Small Business, 1987), 39.

deriva de la palabra francesa *entrepreneur* que significa “estar listo para tomar decisiones e iniciar algo”⁴.

En 1885 que se empieza a utilizar el término “emprendedor” para denominar a alguien que actúa de intermediario entre el capital y la fuerza de trabajo. Pero, es a finales del siglo XIX, que la palabra experimenta variaciones que nos conducen al significado actual como un elemento influenciado por diversos factores, como: lo social, económico, ambiental, jurídico, entre otros.⁵

Para Francisco Garcés,

Los aportes más significativos de las nuevas tendencias teóricas del emprendimiento, se atribuyen a los investigadores Audretsch y Keilbach, quienes han dedicado sus grandes estudios a comprobar empíricamente el aporte positivo del emprendimiento dentro del proceso de crecimiento económico, así como frente a conceptos integradores de desarrollo humano como la pobreza, el desempleo, entre otros.⁶

Desde esta premisa, Wompner afirma que, “el espíritu emprendedor es la fuerza más poderosa que está detrás del desarrollo económico y la movilidad social. Es una de las expresiones máximas de la democracia y la libertad por su capacidad de romper barreras y generar libertad”.⁷ Finalmente, Kuratko y Hayton añaden que el emprendimiento “provee de un extenso conjunto de oportunidades de empleo e innovación y la discusión sobre cómo incentivar el espíritu empresarial ha cobrado relevancia”.⁸

En este sentido, toda persona puede llegar a ser un emprendedor⁹ porque todo ser humano tiene la necesidad de mejorar su calidad de vida a través de una oportunidad

⁴ Denisse Rodríguez, María Lasio, *Educación formal y empresa juvenil: Contraste de dos enfoques para desarrollar el espíritu emprendedor*. (Latin American and Caribbean Journal of engineering education, 2008), 80-100.

⁵ Francisco Garcés, *Definición de los lineamientos generales de una política pública*,. (Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2015), 13. <http://hdl.handle.net/10644/4461>

⁶ Francisco Garcés, *Definición de los lineamientos generales de una política pública*,. (Tesis Maestría: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2015), 54. <http://hdl.handle.net/10644/4461>

⁷ Freddy Wompner, *Educación Superior para el Emprendimiento*, (Expansiva, 2008), 23.

⁸ Kuratko, Hornsby, y J Hayton. *Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality*, (New York: Small Business Economics, 2015), 245.

⁹ Michael Gerber, *El mito del emprendedor*. (Barcelona: Paidós Ibérica, 1997).

laboral, un negocio propio o una opción que le ayude a lograr su bienestar. A pesar que toda persona puede llegar a ser un emprendedor es necesario estimular ciertas particularidades para lograr el éxito esperado al momento de emprender. Por ejemplo, las características básicas del emprendedor son: ser innovador, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo, orientado al crecimiento.¹⁰

Schumpeter¹¹, añade una singular importancia sobre las capacidades técnicas, el cúmulo de experiencias, la habilidad intuitiva y la estrategia del emprendedor. Desde el análisis del economista y filósofo austriaco, Ludwig Heinrich Edler von Mises, el emprendedor es:

Aquel que desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado con respecto a precios, ganancias y pérdidas. Debido a estas acciones, el emprendedor ayuda a nivelar la demanda y la oferta y, si ha especulado correctamente, genera una ganancia para sí. De lo contrario, asume las pérdidas por su decisión incorrecta. Mediante este conjunto de acciones, se satisfacen las necesidades de la sociedad.¹²

Respecto a comprender la naturaleza del emprendedor, Wilson Araque con base en el estudio de características Empresariales Personales (CEP) tomadas de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), hace un recuento de valores y competencias que integra el perfil de un emprendedor:

- a) Creatividad e Innovación
- b) Autoconfianza en las capacidades
- c) Arriesgados en sus propuestas y acciones
- d) Olfato para las oportunidades
- e) Calidad y eficiencia
- f) Persistentes en sus objetivos
- g) Puntualidad y compromiso
- h) Planificación
- i) Evaluación en función de objetivos
- j) Trabajo en equipo¹³

Desde estos aportes teóricos, podemos recalcar que el término emprendimiento ha tenido una evolución significativa en su aplicabilidad, desde entenderse como una

¹⁰ Raphael Amit, *Charla de intraempresario*, (Sydney: S/N, 1997).

¹¹ Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism and democracy*. (New York: Harper y Brothers, 3era ed, 1950).

¹² Alicia Castillo, “Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento.”, 6.

¹³ Wilson Araque, *Oportunidades y potencialidades de la Pyme*, (Gestión: economía y sociedad, 2016), 54.

iniciativa para tomar decisiones o poner en práctica una idea hasta comprender que esa iniciativa por comenzar un proyecto trasciende el ámbito económico, social, político, jurídico etc. Es por esto que el emprendimiento incide en el ámbito personal de quien emprende y, también, del colectivo que lo rodea.

A pesar que el emprender requiere de compromiso y constancia, es necesario que el emprendedor logre afinar actitudes y aptitudes con el fin de tener la capacidad de potenciar una idea, aprovechar las oportunidades, analizar sus debilidades e instalar en el mercado una fuente de desarrollo económico y productivo. Así, el emprendedor debe estar dispuesto a capacitarse, experimentar, innovarse y ser crítico de su proceder. Esta fórmula le servirá para diferenciarse de su competencia y posicionarse efectivamente para perdurar en el mercado.

2. El emprendedor ecuatoriano: retos y oportunidades

El rol del emprendedor está ligado a un camino arduo de aprendizaje y perfeccionamiento, esto hace de este singular actor, uno de los principales referentes para el desarrollo local, nacional y regional. Sin embargo, el emprendimiento también requiere una especial atención a factores externos que inciden en su clasificación y crecimiento.

Desde esta perspectiva, Urbano y Toledano destacan que hablar de emprendimiento se trata sobre la generación y/o actividad de micro, pequeñas y medianas empresas (MYPYMES).¹⁴ A esto, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador (COPCI) hace una clara definición:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa (MYPIMES) es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría.¹⁵

Es válido recalcar que el emprendimiento está ligado a la generación de nuevas empresas que sin importar su tipología o tamaño, son parte esencial para la economía

¹⁴ David Urbano, Nuria Toledano, *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*, (Cataluña: UCO, 2018).

¹⁵ Ecuador, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Registro Oficial 433, Suplemento, Registro Oficial Suplemento 433 de 21-feb-2010, art. 53

nacional e incluso regional. En este contexto, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID) hace una síntesis sobre la tipología y cobertura de la micro empresa:

La microempresa tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar.¹⁶

Desde una consideración más general, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) extiende una norma para identificar el tipo de PYMES, por ejemplo: “los establecimientos que emplean hasta 19 trabajadores son muy pequeños, los que emplean hasta 99 personas se consideran pequeños, los que emplean entre 100 y 499 personas se consideran medianos y los que emplean a más de 500 personas se consideran grandes.”¹⁷

Finalmente, en el ámbito nacional, el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) determina la fórmula que distingue los tipos de empresas ecuatorianas de acuerdo al balance de la compañía y predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores.

Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores o Ingresos menores a \$100.000,00

Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores o Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00

Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores o Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00

Empresa grande: Más de 200 trabajadores o Ingresos superiores a los \$5'000.001,00.¹⁸

De esta manera, son las iniciativas de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) las que han buscado mejores modos de vida mediante la generación y comercialización de bienes, productos o servicios. Es preciso señalar que sin importar el tipo de empresa (microempresa, pequeña, mediana o grande) el emprendimiento

¹⁶ USAID, *Microempresas y microfinanzas en el Ecuador*, (Ecuador: Development Alternative Inc, 2005), 15.

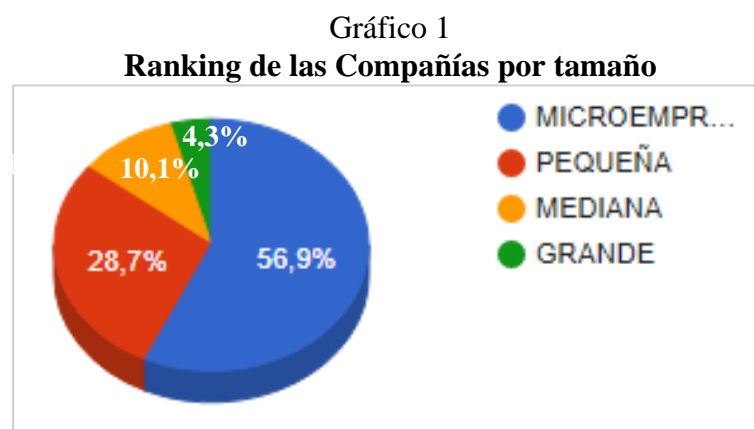
¹⁷ Ricardo Garza, *Creación de PYMES: objetivo emprendedor*, Ingenierías (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2000), 54.

¹⁸ Superintendencia de Compañías.2019. “Ranking empresarial 2019”. Superintendencia de Compañías, valores y seguros. Accedido 17 de enero. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

transforma la realidad económica de los individuos. Por ejemplo, en regiones como América Latina se destacan las siguientes cifras:

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) no pueden quedar al margen de este proceso. Más aún, su peso en el tejido productivo (el 99% de las empresas formales latinoamericanas son mipymes) y en el empleo (el 61% del empleo formal es generado por empresas de ese tamaño) las vuelve un actor central para garantizar la viabilidad y eficacia de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico más rápido y continuo, que al mismo tiempo sea incluyente y sostenible.¹⁹

En este contexto, el espíritu de emprender se ha posicionado en países subdesarrollados como una alternativa para alcanzar el desarrollo y bienestar social. Un claro ejemplo de aquello es el Ecuador, en donde las MYPYMES ocupan más del 95% del ranking empresarial a nivel nacional, de acuerdo al reporte elaborado por la Superintendencia de compañías, valores y seguros en el 2019.²⁰



Fuente: Superintendencia de Compañías, 2019.

En nuestro país, “el 52% de la población económicamente activa del país tiene o ha tenido la intención de emprender. Los emprendedores en su gran mayoría son jóvenes

¹⁹ Marco Dini, Giovanni Stumpo, *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, (Santiago: Naciones Unidas, 2018), 5.

²⁰ *Ibíd.*, <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

que tiene menos de 35 años. De esto, el 66 % de esta población está asentada en sectores urbanos y el 34 % en áreas rurales.²¹

Sin embargo, para Pablo Arosemena, Presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil, “el 42 % de los emprendedores ecuatorianos emprende por necesidad, no por percepción de oportunidades. Y emprenden con ingresos inferiores a los USD 750 al mes”.²²

Queda claro que el emprendimiento en el Ecuador se torna una actividad indispensable y la necesidad más importante para emprender es aportar a la economía familiar.²³ A esto, el último informe del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) arroja datos importantes que argumentan la necesidad del emprendedor ecuatoriano como una opción al declive del mercado laboral.

El empleo pleno es aquel que tiene condiciones adecuadas como 40 horas semanales y la remuneración básica, pasó de 40,6 % en diciembre de 2018 a 38,8 % en diciembre de 2019.

El subempleo en el área rural se ubicó en 19,4% mientras que en el área urbana, la tasa de subempleo ocupa el 17% hasta diciembre de 2019

En cifras generales, 115 mil personas perdieron su empleo formal, 117 mil pasaron al subempleo y 15 mil al desempleo. Más de 4,9 millones de personas no tienen un trabajo pleno.²⁴

Las actividades de emprendimiento se han posicionado en el país como una alternativa para sobrellevar el deterioro del mercado laboral, lo que ha hecho que el emprendedor busque ingresos económicos a través de la creación de MIPYMES unipersonales o familiares. Por otra parte, y como se ha revisado previamente, el perfil de emprendedor también exige ciertas habilidades personales, profesionales y empresariales para que el emprendimiento pueda mantenerse y crecer. En este ámbito, la llegada de la era digital y la innovación hacen posible que los emprendedores capten su atención en nuevas formas de llegar a sus públicos, de conocer sus necesidades, de ofrecer una

²¹ Pesantes, Karla. 2019. “Ecuador, una nación de emprendedores que crean negocios de corta vida”. 19 de julio. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/ecuador-pais-emprendedores-negocios-corta-vida/>.

²² El Universo. 2020. “La constitución de empresas creció en últimos cinco años”. 8 de enero <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/08/nota/7680315/emprendimientos-nuevas-empresas-companias-superintendencia>

²³ Wilson Araque, *Oportunidades y potencialidades de la Pyme*, (Gestión: economía y sociedad, 2016)

²⁴ INEC, Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo. (Quito:INEC, 2019).

propuesta atractiva para sus clientes y dar un plus diferenciador a su emprendimiento; esto le ayudará a crecer y perdurar.²⁵

Desde la visión de Ordeñana y Arteaga, el verdadero sentido de progreso para la región lo hacen aquellas empresas que presentan un potencial de crecimiento y margen de competencia global suficientes para sobrevivir el famoso *valle de la muerte*²⁶ y en pocos años trascender de microempresa a Pyme”.²⁷

Andrew Metrick, añade que uno de los componentes claves a considerar en el emprendimiento son las etapas de desarrollo del negocio y esto se relaciona al tipo de inversión, producto y comercialización que se maneje.

Las empresas en etapas tempranas incluyen todo a través de la comercialización de un producto. En el otro extremo, la etapa tardía son empresas que tienen un producto probado que generan ganancias o bien tienen un camino claro hacia la rentabilidad (...) esto deja a las empresas en etapa media (expansión), quienes representan el vasto paisaje entre en fase inicial y de etapa tardía. Una segunda clasificación se deriva y concierne al tipo de financiamiento que se necesita a raíz de las etapas anteriores, pues para que una empresa sobreviva en el mercado es necesario mantener una inyección de capital constante.²⁸

Pero los estándares de competitividad entre otros elementos, aún representan una gran brecha para la sostenibilidad de las MIPYMES del país. Para el 2017, el Global Entrepreneurship Monitos (GEM)²⁹ analiza la evolución del Ecuador y lo expone como el país que “mantiene la TEA³⁰ más alta entre los países de América Latina y el Caribe,

²⁵ Daniel Lederman, Julián Messina y otros. *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. (Washington DC: Banco Mundial, 2014).

²⁶ El *valle de la muerte* hace referencia al período, generalmente inicial, en el cual las nuevas empresas no generan la cantidad de recursos suficientes para continuar con sus operaciones o para percibir rentabilidad en su accionar. No existe un tiempo determinado en el que se supera dicho valle, considerando que hay negocios que incluso no logran superar este período. Francisco Garcés, Definición de los lineamientos generales de una política pública, 2015.

²⁷ Xavier Ordeñana, Elizabeth Arteaga, *Middle-class Entrepreneurship and the effect of social capital*, (Inter-American Development Bank Working Paper, 2012), 6-8.

²⁸ Andrew Metrick, *Venture Capital and the Finance of Innovation*. (New Jersey: John Wiley y Sons Inc., 2007), 568

²⁹ El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un proyecto de investigación internacional, que presenta información acerca de las actitudes, actividades y características del emprendimiento y sus diferentes fases. Este estudio contribuye anualmente con la “radiografía” del emprendimiento en los diferentes países participantes; es útil para las administraciones públicas, la empresa privada y también la academia, para quienes resulta imprescindible tener un claro conocimiento del emprendimiento, facilitando la planificación y ejecución de acciones que favorezcan a la construcción de un sólido ecosistema emprendedor. Virginia Lasio y otros, “Global Entrepreneurship Monitor”, 24.

³⁰ La TEA es una medida de la actividad emprendedora individual y como tal responde a las decisiones de emprender. Estas decisiones están influenciadas por las condiciones del entorno, discutidas

siempre por encima de la media regional y de las economías de eficiencia. A pesar que, la TEA Ecuador ha venido declinando gradualmente de 36% en 2013 hasta 29.6% en 2017”.³¹

A pesar de estas cifras y de acuerdo al reporte ESPAЕ de 2019, “1 de cada 3 ecuatorianos, es emprendedor pero el 90% de los emprendimientos en Ecuador, no llega a los tres años”.³²

El emprendedor se ve motivado por consolidar una fuente propia de ingresos, rebasar la barrera de las pocas fuentes de empleo disponibles y lograr su bienestar. Las características básicas se identifican en el emprendedor ecuatoriano pero la tecnificación, las experiencias y factores externos pueden comprometer el éxito de su negocio.³³ Es por esto que una de las alternativas para la capacitación y competitividad pueden encontrarse en entender y manejar el nuevo escenario del emprendimiento desde la mirada de la globalización.

En esta perspectiva, el nuevo emprendimiento se desenvuelve dentro de las nuevas formas de conectarse, compartir, interactuar, consumir y comprar. El motivo fundamental para entender este contexto actual es que los consumidores tradicionales van disminuyendo y las generaciones de nuevos clientes se masifican al igual que sus necesidades. En este escenario se presentan factores importantes que influyen en la perdurabilidad de los emprendimientos.

Sebastián Albán, Gerente de Comunicaciones Unificadas de Century Link Ecuador, señala que, “el eje de los negocios está enfocado actualmente en mejorar la experiencia de los clientes y para ello existe una serie de herramientas tecnológicas”.³⁴

Para *Brother International Corporation*, proveedor de soluciones de procesamiento y tecnologías móviles basadas en la nube para dispositivos, el contexto globalizado de la economía y el consumo exigen una inmediata adopción de la tecnología como parte de la apuesta para que el sector emprendedor se potencie y establezca; por lo

en el capítulo anterior, por las actitudes de la sociedad hacia el emprendimiento y las percepciones sobre éste, que componen la cultura social que soporta en diverso grado a los emprendedores. A continuación se analizarán estos componentes. Virginia Lasio, Global Entrepreneurship Monitor, 2017.

³¹ Virginia Lasio, Xavier Ordeñana otros, Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador 2017, (Ecuador: ESPOL, 2018), 26. ISSN No.13903047

³² Revista Gestión, “Las empresas deben apuntar a la experiencia del consumidor” (2019). <http://cort.as/-LSjz>

³³ *Ibíd*, 30.

³⁴ *Ibíd*, 30

cual “la competencia global y local es el principal desafío que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en la región. Además, un 54% de 800 negocios en Costa Rica, Panamá, Colombia y Ecuador, señalan a éste como su principal reto en 2019.”³⁵

Para Urbano y Toledano, “las pequeñas y nuevas empresas son las que en mayor proporción, conciben y producen los bienes y/o servicios innovadores e incluso aquellos que transforman la forma de vivir y trabajar, como los ordenadores personales, Internet, etc.”³⁶

Con lo antes mencionado, se podría decir que, los protagonistas de la nueva era son las pequeñas y nuevas empresas que transforman y renuevan las economías y sociedades a nivel mundial y su pronta inversión a la tecnología es la respuesta más flexible a esta demanda. Pero, el reto fundamental de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador de hoy es el uso de Tecnologías de la Información y saber qué hacer con la cantidad de datos que de estas provenga. Este agente diferenciador marca la importancia para todo tipo de organización y es un proceso de transición que viven las PYMES y grandes empresas en el país.³⁷

A pesar de estos señalamientos aún existen muchos más retos que bien aprovechados se transforman en excelentes oportunidades. “El futuro del sector de la pequeña y mediana empresa (Pyme) depende de la voluntad y la acción política del Gobierno central y local, y del esfuerzo creativo e innovador del sector privado. Este debe estar orientado a la consolidación de un escenario productivo basado en los principios de la competitividad sistémica.”³⁸

Con base en este argumento, el informe sobre emprendimiento realizado por el Banco Mundial³⁹ refiere que los retos para las Pymes y que persisten en la actualidad han girado en torno a lograr el desarrollo económico, la calidad de los servicios públicos, la

³⁵ Revista Gestión, “La globalización representa un desafío para las pymes en Latinoamérica” (2019) <http://cort.as/-LSjh>

³⁶ David Urbano, Nuria Toledano. *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*, (Cataluña: UCO, 2018),27.

³⁷ Revista Gestión, “Las empresas deben apuntar a la experiencia del consumidor” (2019). <http://cort.as/-LSjz>

³⁸ Wilson Araque, “Oportunidades y potencialidades de la Pyme”,54.

³⁹ Mundial, Banco. Redtransfer Noticias. 2018. Informe: el emprendimiento en América Latina. <http://cort.as/-Lom7>

adopción de la innovación y el crecimiento del emprendimiento acoplado a las nuevas economías de mercado, especialmente en países como latinoamericanos y del Caribe.

En 2017, el GEM presentó su informe anual sobre la actividad emprendedora de 54 economías, incluida la economía ecuatoriana, y refleja las nueve condiciones que definen el marco ideal para promover el emprendimiento:

- Financiamiento
- Políticas gubernamentales: apoyo y relevancia, políticas gubernamentales sobre impuestos y burocracia
- Programas gubernamentales para fomentar el emprendimiento
- Educación empresarial en la etapa escolar, educación empresarial en la etapa posterior a la escuela y capacitación empresarial
- Transferencia de investigación y desarrollo (I + D) • Infraestructura comercial y legal
- Dinámica del mercado interior, cargas del mercado interior o normas de entrada
- Infraestructura física
- Normas sociales y culturales ⁴⁰

Desde el panorama de ventajas, Gilberto Novelo centra su atención a la educación y espíritu emprendedor de los jóvenes y la innovación. Y, en igual importancia “el networking, como componente esencial para establecer relaciones y dar a conocer su emprendimiento dentro de diferentes círculos de negocio”. ⁴¹

A esto se suma, la creatividad que deben proponer las PYMES para captar la atención de los potenciales consumidores y la opinión pública. En la Revista Gestión⁴² se señala que, el 92% de emprendedores encuestados en América Latina y el Caribe, ponen en práctica valores como el cuidado ambiental en la oficina y la igualdad de género como oportunidades para abrirse paso en la nueva realidad de sus negocios y su reputación.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que las exigencias de los nuevos consumidores se multiplican y se hacen más complejas. La tarea del emprendedor es suplir esas necesidades en contexto de competencia globalizado y darle un valor agregado al producto, bien o servicio que oferta con el fin de acoplarse y competir en la nueva

⁴⁰ Virginia Lasio, Xavier Ordeñana otros, “Global Entrepreneurship Monitor”, 15

⁴¹ Gilberto Novelo, “Hay que profesionalizar a los emprendedores”. *Entrepreneur*. 23 de Noviembre de 2017. <https://www.entrepreneur.com/article/305177>

⁴² Revista Gestión, “Las empresas deben apuntar a la experiencia del consumidor” (2019). <http://cort.as/-LSjz>

economía de mercado. La innovación, la tecnología y las estrategias de posicionamiento son la receta del éxito y la perdurabilidad.

En otras palabras, el entorno del emprendimiento está sujeto a múltiples factores internos propios de la actividad del emprendimiento y otros, de carácter externo, como la adecuada administración pública del Estado y la dinámica del mundo globalizado.

El financiamiento, la política pública, la innovación, la incursión en el mundo digital y la capacitación para responder efectivamente a las dinámicas sociales de los nuevos consumidores ayudarán a que el emprendimiento en el país proyecte mejores resultados en cuanto a su aporte económico, pero también respecto a su permanencia y crecimiento en el mercado. Este compromiso será el camino para transformar la realidad mediante propuestas innovadoras que gocen de una planificación asertiva y comunicación estratégica que aproveche las nuevas vías para lograr una positiva reputación y competitividad de sus negocios.

3. Comunicación estratégica y PYMES

Una necesidad básica del sujeto social es la de relacionarse con otros semejantes con el fin de saber, conocer, construir su conocimiento y transformar la realidad, proceso que se cataloga como el eje central para la dinámica de estructura social. En este aspecto, el espacio de relacionamiento y de interacción social, así como las formas de representación colectiva orientan y a la vez son expresados por la técnica y la tecnología creadas y usadas para reformar ese entorno. Además, en el cambio constante de la sociedad, la *mass media* lidera un eje de engranaje masificador entre el conocimiento de la realidad y la sociedad.⁴³

Para Gonzales, la comunicación es “un proceso vital, mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo mismo y con el medio que lo rodea y realiza su propia integración de estructuras y funciones, de acuerdo con las influencias, estímulos y condicionantes que recibe del exterior, en un permanente intercambio de informaciones y conductas”.⁴⁴

⁴³ Marshall McLuhan, *El medio es el mensaje*, (EEUU: Bantam Books Inc, 1967), 46.

⁴⁴ Fernando Gonzales, *Aportes a la teoría de la Comunicación*, (Madrid: Fragma, 2003), 68.

Entonces, la comunicación es la base para la organización social y el desarrollo colectivo guiados por la reciprocidad de los saberes, experiencias y conocimientos. En una sociedad que cambia constantemente y a gran velocidad las empresas deben atender nuevas formas de actuar, interactuar y gestionar procesos comunicativos efectivos tomando en cuenta los espacios e intereses que tienen sus públicos objetivos, con el fin de estar en la capacidad de alcanzar sus metas y proyectos a corto, mediano y largo plazo. Para Celaya⁴⁵, cada vez es más importante comprender cómo comunicar de manera efectiva, porque cada acción en la comunicación de una empresa aporta para lograr el desarrollo y éxito de las metas empresariales.

Varios son los aportes de los teóricos de la comunicación contemporánea, quienes señalan nuevos elementos de la ciencia de la comunicación y abren campo al abordaje de lo complejo en función de la acción y el cambio.

La teórica argentina, Sandra Masoni argumenta, “la comunicación ya no es vista como transferencia de conocimientos y paquetes tecnológicos, ni se reduce al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinar que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido”.⁴⁶

Por su parte, Joan Costa resalta a la comunicación como “la acción de transferir de un individuo – o un organismo -, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo - u otro sistema - situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común”.⁴⁷

Marcelo Manucci hace referencia a la importancia de entender la complejidad de las organizaciones enfrentada a la multiplicidad de públicos y sus intereses. “El control forzado es una ilusión en la que, la organización, intenta manipular la interacción para someterlas a su punto de vista. El control forzado lleva a la crisis del vínculo entre la

⁴⁵ Javier Celaya, *La empresa en la Web 2.0*. (Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2011).

⁴⁶ Sandra Massoni, *Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva*. (Argentina: ALAIC, 2013), 93.

⁴⁷ Joan Costa, Sandra Fuentes, Marcelo Manucci, y otros, *Comunicación Organizacional. Cultura y gestión para el cambio*, (Quito: Quipus-Ciespal, 2006), 38.

organización y sus públicos. Cuando esto sucede, cuatro estados posibles definen la realidad emergente: separación, letargo, escalada y redefinición.⁴⁸

Pero, es necesario entender que la comunicación es proactiva y se adapta a los cambios, oportunidades o escenarios que se presenten a la empresa. Hoyos menciona que “Lo ideal es gestionar la comunicación de la empresa en el momento de constituirla y armonizar así todas las acciones que se van a llevar a cabo, sin esperar a tener la necesidad, sino antes de que ésta se genere. La comunicación empresarial se nutre de la comunicación del producto, de la interna y de la corporativa.”⁴⁹

Para Garrido, la comunicación para la empresa del siglo actual exige de un nuevo paradigma que permita acoplar distintos elementos y procesos acordes a sus exigencias.

En un escenario donde la acción actual y futura de las empresas se tiende a caracterizar por una tendencia hacia la desmaterialización de los procesos de transacción social, el consumo de objetos y elementos físicos pierde terreno frente a la cultura del bit (datos o información dependiendo del observador) y en tal sentido, el servicio (inmaterial por naturaleza y soportado en las relaciones entre personas) tiende a ser un potente diferenciador.⁵⁰

Es decir, pensar la comunicación en la organización o en la empresa compromete la reflexión sobre el aporte y el lugar del investigador comunicador en los procesos de cambio. El motivo es que las empresas tienen cualidades específicas y otras genéricas que se definen por sus modos de desarrollarse, formas de contacto y comunicación con su cliente o futuro usuario, para tratar de estar lo más cerca posible de él y pueda generar interés en su producto o servicio. Es aquí, en que la comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve y son las estrategias comunicativas las que une efectivamente a la organización con sus públicos.

La comunicación estratégica es la que tienen como objetivo convertir el vínculo de la organización con su entorno cultural, social y político, en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos, además tiene que proyectar identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.⁵¹

⁴⁸ Marcelo Manucci, “Comunicación corporativa estratégica”, 65.

⁴⁹ Revista de Ciencias de la Administración y Economía. Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación”, (2017), 105-120.

⁵⁰ Francisco Garrido, *Comunicación para la empresa. La efectividad está en la dirección*, (Vizcaya: DEUSTO S.A. EDICIONES, 2008), 21.

⁵¹ Eugenio Tironi, Ascani Cavallo, *Comunicación estratégica*, (Chile: Taurus Pensamiento, 2004), 13.

Rebeil ofrece un importante aporte sobre el sector empresarial y su estrecha relación con la comunicación estratégica.

La planeación estratégica (proceso por el cual los miembros que guían una organización visualizan su futuro y desarrollo de los procesos, así como las operaciones necesarias para alcanzar ese futuro), la visión integrada (sinergia entre las tres dimensiones de comunicación que conforman el área de pensamiento y las relaciones públicas que representan el área de interacción), auditoría de comunicación (instrumento de estudio para la construcción de diagnósticos de comunicación en las organizaciones y monitoreos de clima), gestión de conocimiento (capital intelectual y social que son principales activos intangibles de una empresa. Es indispensable documentar la información y conocimiento de nuestro factor humano para la mejora de competencias), y la cultura organizacional (valores, creencias y tradiciones).⁵²

Por su parte, Daniel Scheinsohn,⁵³ propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. Es decir procura delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas así como un sistema integrador, sinérgico y coherente.

Finalmente, la teoría de los juegos⁵⁴ aporta una visión unificada de la estrategia para todas las situaciones conflictivas, e introduce por primera vez una concepción científica de la estrategia, y como tal de carácter general y abstracto, independiente de su objetivo que pasa a convertirse en calificativo.

Para entender el rol que juega el estratega, Henry Mintzberg⁵⁵ propone cinco modelos: primero, el estratega como actor racional; segundo, el estratega como arquitecto; tercero, el estratega como coordinador; cuarto, el estratega como coordinador y quinto, el estratega como orquestador y juez. Este modelo comandante concede más importancia a la formulación y el análisis que a la acción. Implica que el estratega tiene

⁵² María Rebeil, *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, (México:Paidós,2006), 23.

⁵³ Daniel Scheinsohn, *Comunicación estratégica*, (Argentina: Granica S.A. 2009), 102.

⁵⁴ La teoría de los juegos: —[...] representa un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre y en la incorporación de la inevitabilidad matemática en la toma de decisiones. Sin duda, por todo ello, desde su difusión en los años cincuenta, la teoría de los juegos ha sido el punto de partida de un nuevo y fructífero enfoque en campos tan dispares como la econometría, la investigación operativa, la psicología, la biología, la antropología y la comunicación. Alberto Pérez. Estrategias de comunicación, 85-119.

⁵⁵ Henry Mintzberg, *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, (México: Edc. Prentice-Hall, 1997),67.

información amplia y correcta sobre las fuerzas y debilidades internas de la empresa y del ambiente externo.

Frente a esto, Miguel Vázquez, menciona que:

El estrategia de la comunicación tendrá la capacidad de gestionar, crear, reforzar o cambiar la imagen e identidad corporativa, en organizaciones e instituciones. Basado en los procesos de transformación que la comunicación produce y que hoy en día son un reto y una realidad por la irrupción función de las nuevas tecnologías vinculadas al mundo empresarial y los sistemas de comunicación que las generan.⁵⁶

Finalmente, Hoyos hace hincapié en entender a las PYMES una gran motivación para generar estrategias de comunicación destinadas a este tipo de empresas.

En un mercado competitivo, complejo, con ingentes crisis como las que venimos observando y siendo protagonistas en esta última década, todas las organizaciones cuentan con estrategias implícitas o explícitas, acertadas o desacertadas, a corto o largo plazo, con segmentación de mercado o no, etc. Y cada organización tiene que competir contra esas otras estrategias en el contexto descrito. La ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación surge de tener un plan y una metodología superior a la de la competencia y un equipo humano altamente capacitado.⁵⁷

La comunicación estratégica para PYMES debe trabajar en la consolidación de modelos de investigación que aborden la fluidez del mundo y comprender que cuando una empresa está preparada, una crisis puede ser una oportunidad para marcar un elemento diferenciador y favorable para la imagen y reputación de la empresa. En este aspecto, la innovación, creatividad y asertividad son características que deben comprender las estrategias de comunicación para las micro, pequeñas y medianas empresas esto como un elemento diferenciador que le ayudará a mantenerse en el mercado y a lograr su competitividad.

En esta perspectiva, la comunicación aplicada a las grandes empresas hasta las estrategias de comunicación acopladas a las PYMEs deben guardar una dinámica de atención prioritaria, la correcta gestión de la comunicación interna.

Las nuevas tecnologías de comunicación e información (TICs) son las herramientas perfectas para que la innovación y el acceso a canales comunicativos

⁵⁶ Miguel Vázquez, Mielo Sáenz, *El comunicador estratégico y su giro hacia la sustentabilidad*, (España: Editorial Académica Española, 2018), 32.

⁵⁷ *Ibíd.*8.

efectivos y de bajo costo ayuden a lograr los objetivos de las PYMES, sean estas metas dirigidas a los públicos internos o externos.⁵⁸

Para Francisco Javier Garrido, en cuánto a los cambios que se han producido en la nueva sociedad digital, asegura que:

El éxito que el marketing y la publicidad podían ofrecer a las empresas ya no es garantía de éxito y por el contrario, puede convertirse en un serio impedimento para avanzar, dado que ambos por oficio han dejado de lado las opiniones de los músicos, centrándose en los esfuerzos de venta y colocación de producto en el mercado, lo que sin duda es vital para la empresa, pero insuficiente en el escenario actual.⁵⁹

Los canales, instrumentos y disciplinas para ejercer una comunicación estratégica dentro de una empresa o cualquier tipo de institución; continúan cambiando y multiplicándose con el auge de las TIC's. Sin embargo, analizar a quién nos dirigimos interna y externamente, así como, los objetivos planteados sigue siendo el punto de partida para planificar una estrategia comunicativa que propone el cambio organizativo con resultados reales.⁶⁰

Para comprender la importancia que recae en el análisis de los públicos a los que nos orientamos con la planificación y comunicación estratégica, Andrade extiende una conceptualización de la comunicación a nivel interno y externo:

Comunicación interna. Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa. Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones públicas, como la publicidad.⁶¹

⁵⁸ Wilfrido Muñoz, *La comunicación estratégica de la empresa Big Choice y la promoción del artista Andrés Cepeda*, (Quito: Tesis Maestría Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. 2017). <http://hdl.handle.net/10644/5864>

⁵⁹ Francisco Javier Garrido, “Comunicación estratégica”, 56.

⁶⁰ Miguel Vázquez, Mielo Sáenz, “El comunicador estratégico”.

⁶¹ Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, (España: Netbiblo, 2005), 17.

Por último, es imperativo resaltar los tipos de estrategias de comunicación encaminadas a solventar la complejidad e incertidumbres de los públicos en todos sus niveles. Elizabeth Romero plantea 5 las estrategias de comunicación globales para todo tipo de negocio u organización:

Estrategia de lanzamiento. El lanzamiento es una carta de presentación y no suelen existir segundas oportunidades para causar una buena primera impresión. Otro momento en el que se suma una estrategia de lanzamiento es cuando crees o tengas un nuevo producto o servicio. El lanzamiento tendrá que realizarse mirando el calendario y buscando el momento ideal para maximizar el impacto.

Estrategias de visibilidad. Los medios de comunicación y los *influencers* actuarán como prescriptores de tu marca, por eso, para establecer estrategias que te permitan mejorar la visibilidad de tu marca, también hay que crear y cuidar las relaciones personales.

Estrategia de confianza. La confianza es un factor estrechamente ligado al éxito empresarial. Y, también, puede utilizarse en el caso de que tu empresa se enfrente a una crisis de reputación y se vea obligada a volver a ganarse de nuevo la confianza de la audiencia.

Estrategia de posicionamiento. Cuando nace un negocio su fundador establece unos atributos y valores a los que asociarse, así como una serie de ideas por las cuales les gustaría que su marca fuera recordada.

Estrategia de expansión. La estrategia de expansión puede pasar por llegar a nuevos mercados, nuevos clientes o crear nuevos productos o servicios ampliando el catálogo inicial.⁶²

Es indispensable comprender que las empresas deben adaptarse a los cambios, las nuevas tecnologías, las demandas y experiencias de interacción con los múltiples públicos a los que se dirigen y a los procesos de comunicación que emplearán para conseguir eficaz y efectivamente su éxito.

Todos estos elementos se afianzan en una estrategia macro que se articula y proyecta en la imagen, posicionamiento y reputación de la organización. Además, la Comunicación Estratégica se basa en un marco ético, un cuerpo teórico siempre abierto, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional, la que no debe ser reducida a cuestiones de comunicación táctica.

Finalmente, la Comunicación estratégica en una PYMES es de vital importancia para acoplar los objetivos generales y evaluar el camino constante del entorno en el que

⁶² Elizabeth Romero, “5 estrategias de comunicación globales para todo negocio”. Romero Comunicaciones. 12 de septiembre de 2017. <http://cort.as/-LtDv>

se desenvuelve para procurar el mejor camino que consolide el cumplimiento de las metas organizacionales. Sobre todo, que le brinden oportunidades para crecer y mantenerse.

Capítulo tercero

Metodología de investigación

1. Metodología de investigación

Para el levantamiento y recopilación de información del presente trabajo de investigación se aplicaron metodologías cuantitativas y cualitativas, orientadas a responder la siguiente pregunta central: ¿De qué manera se debe posicionar la imagen y trayectoria del *Centro de formación Corazonando Líderes*?

Para Manuel Canales⁶³, la selección del uso de métodos de investigación, condiciones de producción y el análisis de los datos aseguran una investigación exitosa. A esto se suma, la opinión de Anguera, quien explica que la metodología de investigación es:

Una estrategia de investigación fundamentada en una depurada y rigurosa descripción contextual del evento, conducta o situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad con el fin de que la correspondiente recogida sistemática de datos que posibilite un análisis que dé lugar a la obtención de conocimiento válido con suficiente potencia explicativa, acorde con el objetivo planteado y los descriptores e indicadores a los que se tuviera acceso.⁶⁴

En este punto es fundamental describir los tipos de metodologías a ser utilizadas en el presente proyecto e identificar los instrumentos y ámbitos de aplicación de cada una. Por ejemplo, Gómez et al. explican que la metodología cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, a su vez utiliza y recopila una gran variedad de material como: historias de vida, textos históricos, entrevistas, imágenes, etc; estos sirven para describir la vida de las personas.⁶⁵

⁶³ Manuel Canales, *Metodologías de investigación social*, (Santiago: LOW Ediciones, 2005).
Páginas

⁶⁴ María Anguera, *La investigación cualitativa*, (Madrid: Educar, 1995), 24.

⁶⁵ Gregorio Rodríguez, Javier Gil, Eduardo García, *Metodología de la investigación cualitativa*, (Granada: Aljibe, 1996), 35.

Por otra parte, Manuel Canales comprende a la investigación cuantitativa como un “estudio de distribución de valores de una variable en una población de individuos, trabaja con unidades simples y equivalentes. Tanto en la muestra como en el instrumento, opera con números”.⁶⁶ Y entre sus principales instrumentos se encuentra la encuesta.

Pita y Pértegas, ambas metodologías son limitantes cuando se aplican por separado. Sin embargo, entender sus principales diferencias permite identificar la estrecha necesidad de combinar estas dos metodologías con el fin de investigar con mejor precisión al objeto de estudio.⁶⁷

Gráfico 2
Diferencias entre investigación cuantitativa y cualitativa

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico	Centrada en la fenomenología y comprensión
Medición penetrante y controlada	Observación naturista sin control
Objetiva	Subjetiva
Inferencias más allá de los datos	Inferencias de sus datos
Confirmatoria, inferencial, deductiva	Exploratoria, inductiva y descriptiva
Orientada al resultado	Orientada al proceso
Datos “sólidos y repetibles”	Datos “ricos y profundos”
Generalizable	No generalizable
Particularista	Holística
Realidad estática	Realidad dinámica

Fuente: Pita y Díaz, 2002.

Desde este punto, la importancia del uso de la metodología cualitativa-cuantitativa para este proyecto de investigación se sustenta en la implementación de un modelo integral que recaba un panorama global, compromete la familiarización con el objeto de estudio y la extracción y argumentación de resultados con base a distintos tipos de datos que profundizan la investigación. Además, esta estrategia investigativa se proyecta a rescatar lo más relevante de la situación en relación al uso y administración de

⁶⁶ Manuel Canales, *Metodologías de investigación social*, 13.

⁶⁷ Salvador Pita, Sonia Díaz, *Investigación cuantitativa y cualitativa*, (Granada: Rev. Ciencias Sociales, 2002), 25-34.

la comunicación con los públicos internos y las comunidades externas del objeto de estudio.

Para corroborar la hipótesis del proyecto de investigación se diseñaron y aplicaron varios instrumentos y técnicas de investigación.

Dado que “la observación y fundamentalmente los registros escritos de lo observado, se constituyen en la técnica e instrumento básico para producir descripciones de calidad”⁶⁸, para recabar datos significativos de la realidad de *Corazonando Líderes*, se elaboró una plantilla de observación encaminada a evaluar la existencia y eficacia de canales de comunicación interna y externa que maneja la empresa. Para esto se inició con una observación no participante desde la sede matriz del emprendimiento ubicada en el norte de la ciudad de Quito.

Por otro lado, se aplicó entrevistas a fin de lograr la identificación de la estrategia de comunicación digital que la empresa manejó desde 2017 hasta finales de 2018.

La tercera técnica aplicada fue la creación de dos formatos semi estructurados de encuesta con el fin de analizar la imagen, reputación y mecanismos de comunicación de los públicos internos y externos. Al contar con universos reducidos se procedió a realizar la aplicación de las encuestas respectivas a todos quienes conformaban el público interno y externo. El primero de estos instrumentos se aplicó a 51 colaboradores: administradores de sucursal, docentes, personal administrativo, etc, de la empresa. Además, se utilizó la misma fórmula para aplicar una *encuesta online*⁶⁹ a una muestra de 51 alumnos de las distintas sucursales de la empresa que han sido beneficiarios de sus servicios. Para lograrlo se utilizó la plataforma *Surveymonkey*⁷⁰.

Por último, se aplicó entrevistas a los dueños, administradores o coordinadores de emprendimientos que tienen una línea de negocio similar a la de *Corazonando Líderes*

⁶⁸Luis Alejandro Martínez, *La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación*, (s.l: s.e., 2017), 52.

⁶⁹ Las *encuestas online* son una herramienta óptima para la recogida de información en aquellos entornos en los que la población de estudio analizada dispone de los requerimientos técnicos, la infraestructura y el nivel educativo y cognitivo necesarios para obtener resultados que puedan ser extrapolables y que limiten los efectos de los diferentes tipos de muestreo. Alarco, Jhonnell. “*Google Docs: una alternativa de encuestas online*”, 15 de enero de 2012. <http://cort.as/-MA1x>

⁷⁰ SurveyMonkey es una herramienta útil para realizar encuestas, cuestionarios y recopilación de datos. Permite enviar las encuestas a través de correo electrónico y redes sociales. Romero, Esteban. “*Survey Monkey: Una herramienta para realizar encuestas y cuestionarios*” 2 de mayo de 2013. <http://cort.as/-MA2n>

con el fin de elaborar una matriz comparativa entre las empresas entrevistadas y el objeto de estudio, de esta manera evaluar el estado actual de la competencia y las oportunidades en el mercado a través de la aplicación de una estrategia comunicacional efectiva. También se entrevistó a especialistas en temas relacionados con comunicación estratégica y estrategias de marketing e innovación para negocios con la finalidad de conocer la importancia, cobertura y oportunidades de la comunicación estratégica aplicada a emprendimientos.

Desde la base de la información disponible se procedió con el último paso: el análisis de datos, mediante la interpretación de los cuadros, pasteles que arrojó dicha investigación para llegar a consolidar datos que aportaron a la construcción de una herramienta de planificación y diseño de la estrategia de comunicación para posicionar a *Corazonando Líderes* en el mercado.

2. Presentación y análisis de resultados

Para el desarrollo de la investigación se aplicó metodologías cualitativas y cuantitativas como: observación no participante, encuestas y entrevistas semiestructuradas, que permitieron recopilar información sobre los canales de comunicación internos y externos y su efectividad para alcanzar los objetivos empresariales. De este modo, se partió de un análisis de la estrategia digital que Corazonando Líderes utilizó para posicionarse a nivel local y nacional.

Además, se identificó los procesos y canales de comunicación formal e informal a través de la observación in situ. Se procedió a recabar información mediante encuestas al público interno y externo y a conocer la realidad del uso y efectividad de la comunicación en emprendimientos en el país desde la voz de especialistas en el área y desde personas estrechamente relacionadas a empresas con un giro de negocio similar al de nuestro objeto de estudio. A continuación se proyectan los resultados de la etapa metodológica.

2.1 Análisis de la estrategia digital

La forma de promocionar y ofrecer sus servicios se la hace de forma empírica y mediante la impresión y difusión de volantes en lugares afluentes por los jóvenes quiteños. Más adelante, y bajo la comprensión de llegar de forma masiva utilizan la

plataforma Facebook para la difusión y posicionamiento de sus servicios; por sus características de fácil acceso, pronto resultados y sus bajos costos en relación a la comunicación y publicidad convencionales.

La administración de campañas digitales en Facebook y la gestión de contenidos para su *fanpage*⁷¹ lo realizaba una agencia de publicidad de la ciudad de Quito. Mensualmente, se publicaban 32 publicaciones entre imágenes, vídeo y enlaces que redirigían a la página web de la empresa. Esto hacía que se publique al menos una vez al día. (*Revisar anexo N° 1, pág. 93*)

Facebook sirvió para llegar con una publicidad masiva a usuarios de 18 a 54 años de edad localizados en las zonas de: Imbabura, Pichincha, Carchi, Guayaquil, Manta, Esmeraldas, Portoviejo, Machala, Loja, Riobamba, Guaranda, Latacunga y Ambato. Es decir, para gran parte de cantones pertenecientes a provincias de la región costa y sierra.

De acuerdo a las estadísticas recopiladas en agosto de 2018, la comunidad o seguidores oscila un 55% mujeres y el 44% hombres entre los 18 y 24 años. Las ciudades con más seguidores de la *fan page* de *Corazonando Líderes* son Guayaquil, seguida de Quito, Portoviejo, Loja, Esmeraldas, Manta, Cuenca, Machala, Riobamba y en último lugar Ambato. (*Revisar anexo N° 2, pág. 93*)

Pedraza et al⁷² sustentan que Facebook, para fines comerciales, brinda un abanico de posibilidades que las compañías no pueden dejar pasar y que se identifican en: generar *branding*, compromiso, atraer tráfico web, gestión de reputación, adquisición de nuevos clientes, retención de clientes, acceso al mundo social y su valor inherente, entre otros.

Por su parte, Fernando Rubio propone realizar un análisis y planificar antes de publicar con el fin de saber cómo piensa el público y compartir contenido de valor asociada a la marca.

⁷¹ Fanpage o página de Facebook trata de un espacio para la presencia oficial de figuras públicas, artistas, marcas, empresas, lugares, entretenimiento, causas o productos para compartir información e interactuar con sus fans en Facebook. Las empresas pueden utilizar Facebook de esta forma para dirigir tráfico orgánico, posibles clientes y clientes a un sitio web. Amanda Sibley, *Introducción a Facebook para empresas*, (Cambridge, HubSpot, 2019), 7. <http://cort.as/-QTfQ>

⁷² Cristian Pedraza, Luis Proboste, José Jines, *Facebook, una herramienta apropiada para desarrollar una óptima gestión del conocimiento*, (Los Ángeles: Universidad Santo Tomás, 2010).

Informar sin más, no aporta valor y no genera participación en redes sociales. Muchas empresas se lanzan a crear páginas y caen en el error de llenar su muro de contenido comercial sin ofrecer nada nuevo. Por tal motivo tu comunicación en Facebook debe tener un contenido de valor que resulte cercano a tus fans, un contenido que además de ser útil, les invite a compartir con los sus amigos. Una estrategia pensada y desarrollada como marketing por recomendación.

Frente a ello, para agosto de 2018 y meses posteriores, la fórmula ligada a la publicidad digital empezó a colapsar y ser contraproducente para la identidad, reputación y el comportamiento corporativo. (*Revisar anexo N° 3, pág. 94*) Hasta el 31 de agosto de 2018 la cuenta en la red social *Corazonando Líderes* contó con 40.169 seguidores, lo que implica un gran alcance orgánico⁷³ en cada una de sus publicaciones.

Sin embargo, se identifica que, a pesar de la gran comunidad digital con la que contaba la *fanpage* de *Corazonando Líderes*, el 63,6% de seguidores nuevos provenían de anuncios pagados. Esto demuestra que la gestión de contenidos no era la indicada para sustentar y comprometer a que se añadan nuevos usuarios a la comunidad de *Corazonando Líderes*, esto formuló una dependencia de la publicidad pagada para mantener la *fanpage*. (*Revisar anexo N° 4, pág. 94*)

Es válido mencionar que la publicidad pagada a Facebook por anuncios y campañas mensuales tenía un presupuesto permanente entre \$700 a \$1000. Este valor se destinaba a pagar las campañas de seguidores, la promoción de publicaciones diarias y campañas específicas el valor entre \$800 a \$1000 mensuales. Pero, en el último cuatrimestre del año 2018 las campañas pagadas no alcanzaron el mismo impacto y efectividad. (*Revisar anexo N° 5 y N° 6, págs. 95 y 96*)

A esto se sumó, una crisis en la red social Facebook lo cual pudo ser percibida como una oportunidad para evaluar los problemas a nivel interno y externo que presentaba la empresa y corregirlos a tiempo, pero en el caso de *Corazonando Líderes* causó que los inconvenientes crecieran más y afectara gradualmente a la imagen y reputación.

Hoy más que nunca, cualquier empresa está expuesta a sufrir una crisis corporativa, originada por la opinión desfavorable de un solo individuo que sabe manejarse con soltura en la web 2.0 y cuyos mensajes son difundidos en un tiempo record a través de las redes

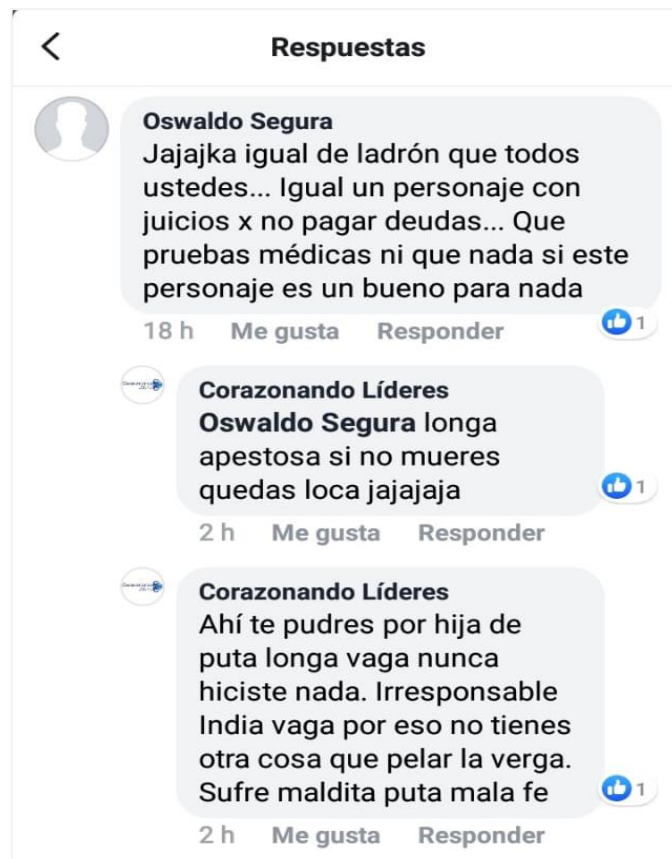
⁷³ El alcance orgánico en Facebook es el número de personas que vieron en su pantalla una publicación no pagada de tu página. Amanda Sibley, *Introducción a Facebook para empresas*, (Cambridge, HubSpot, 2019), 8. <http://cort.as/-QTfQ>

sociales, consiguiendo la notoriedad suficiente para crear una posible crisis de imagen a la empresa.⁷⁴

Los comentarios de ex alumnos que no ingresaron a las distintas fuerzas de Seguridad nacional y que calificaron a la empresa como una estafa y de ex colaboradores, contribuyó a fomentar más conflictividad en sus redes sociales, principalmente en la página de Facebook oficial. A continuación se reflejan varios de los comentarios negativos que tomaron lugar en las recomendaciones de la página de Facebook, las publicaciones e incluso en los eventos que organizaba la empresa.



⁷⁴ Orbis: Revista de Ciencias Humanas, “La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales” (2013), 116.



En el ejemplo anterior, se puede ver como el comentario de “un gasto hechado a la basura”, por parte de un ex alumno ocasiona una serie de comentarios que provocan el inicio de un cuestionamiento sobre la calidad de los servicios de la empresa. En respuesta a este comentario, la postura de *Corazonando Líderes* fue denigrar al ex alumno asegurando que “no sabe ni escribir”, por tanto no es culpa de la empresa que no le haya servido la preparación a la que accedió.

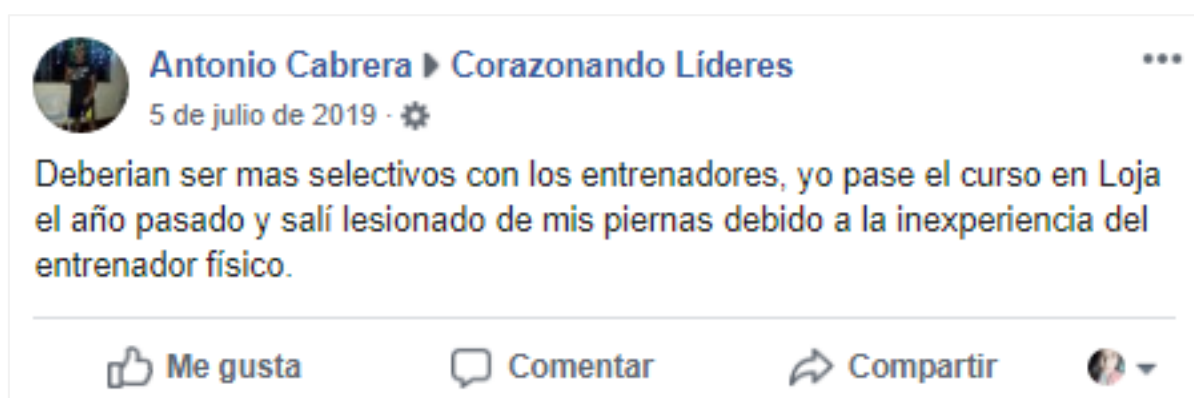
Para Moya “detrás de un mensaje en Facebook puede haber cientos o miles de seguidores esperando saber qué dice de sí misma la organización en esos momentos tan delicados, y a la vez dispuestos a defender a la organización si esta hace bien las cosas”⁷⁵ Sin embargo, en este ejemplo muestra que la crisis creció más cuando meses después y bajo la misma recomendación negativa del ex alumno; el usuario “Oswaldo Segura” afirma que “estafan a la gente” y “la empresa está en quiebra xq roban y estafan...” e incluso cuentan con juicios laborales y deudas por obligaciones de ley. En este punto la empresa tiene la oportunidad de dar un tratamiento profesional a la crisis pero por el contrario

⁷⁵ Eva Moya, *Inteligencia en redes sociales*, (Barcelona: Editorial UOC, 2014), 36.

incentiva a que la credibilidad y la reputación de la empresa se destruyan totalmente. Esto se identifica en dos momentos, cuando la esposa del Gerente General, con el usuario *DH Canek*, reconoce que *Oswaldo Segura* es un ex colaborador de *Corazonando Líderes*, dando mayor relevancia a las afirmaciones de que la empresa estafa a la gente y que está en quiebra. Y el segundo momento, cuando desde el usuario oficial *Corazonando Líderes* se da una respuesta con un lenguaje vulgar, sin contexto y calificativos peyorativos como: “longa vaga sino mueres quedas loca”, “No tienes otra cosa que ...”, “sufre maldita... mala fe”.

Esto pudo haberse evitado si un profesional de la comunicación hubiera podido intervenir, recomendar y crear protocolos para respuestas antes este tipo de crisis en redes sociales.

Otro tipo de comentarios como las quejas en relación a la calidad o efectividad de los servicios ayudó al deterioro de la reputación de *Corazonando Líderes*.





Nuevamente, ex alumnos hacen comentarios en la sección de recomendaciones de la página de Facebook y en publicaciones sobre la oferta de capacitación. En estos casos, las frases “pasé el curso en Loja...y salí lesionado de mis piernas debido a la inexperiencia del entrenador físico” y “es una estafa, seguí el curso y estoy fuera de la policía” incentivan a que potenciales clientes comenten, pregunten o hasta deserten en su decisión de confiar la empresa *Corazonando Líderes*.

En ambos casos, la empresa no se pronuncia de ninguna forma lo que genera la sensación de que son ciertas tales afirmaciones. Frente a ello, Jiménez asegura que es importante que la empresa escuche y dialogue con sus públicos de interés y aún más en el ámbito digital, caso contrario es mejor que desista de estar presente en las redes sociales.⁷⁶ De esta manera, no perder la credibilidad y recobrar la confianza de sus públicos en momentos de crisis es lo principal al momento de armar una estrategia.

En el siguiente ejemplo, el usuario *Romel David* es claro, está cansado de recibir correos con publicidad de *Corazonando Líderes* y asegura “en ningún momento di mi correo o mis datos personales para que estén llenando el buzón de sus propagandas”. En

⁷⁶ *Ibíd*, 131.

este escenario lo más factible es tener una conversación más directa, sincera y dar solución para afianzar la percepción intrusiva de la imagen de la empresa.⁷⁷



Cuando la reputación se ve afectada y la publicidad es el único medio que sustenta la gestión de una empresa, empiezan rumores, quejas y comentarios que inciden directamente en la confianza de potenciales clientes que en su momento demostraron interés pero que con el tiempo cambiaron su opinión y perciben a la empresa como un intruso al momento de recibir información a sus cuentas personales como el correo electrónico.

Frente a ello, María Isabel de Salas afirma, “las redes sociales aparecen como una oportunidad de impacto publicitario al auto-segmentarse por intereses, aficiones, estilos de vida, etc. Pero se debe ser consciente de que en Internet lo intrusivo provoca fuertes reacciones de rechazo. Si se está trabajando con segmentos poblacionales hay que

⁷⁷ Ibíd, 135.

investigar que publicidad es la consentida y por tanto con posibilidades de aceptación e impacto positivo”⁷⁸

Otro de los puntos clave y que se vuelven a identificar en la crisis en redes sociales, es la atención deficiente que se le brindó al público interno en su momento.



En el ejemplo anterior se puede ver que nuevamente ex colaboradores de la empresa utilizan las redes sociales para calificar a la empresa y sus servicios: “Dejen de ser tan viles y paguen a las personas que desvincularon y no liquidaron. Tanto discurso motivacional y nada de acción en el pago para sus ex trabajadores solo refleja la pobreza humana”, “Son unos seres humanos sin capacidad de razones ya que hacen daño a

⁷⁸ Ícono14, “La publicidad en las redes sociales: de lo invasivo a lo consentido”, (2010). <https://cutt.ly/qtet1cU>

personas que dieron su trabajo, tiempo y no tienen el dinero que les corresponde”. En este punto, hay que tomar en cuenta que dichos comentarios los realizan en la promoción de un evento sobre liderazgo y transformación personal. Para Formachuk “una comunicación empresarial exitosa atiende a las demandas de los consumidores pero es de mayor importancia la atención que se le brinda al capital humano, quienes dicen que no necesitan comunicación interna, están cayendo en una trampa porque creen que esto solo consiste en armar o diseñar campañas.”.⁷⁹

Finalmente, podemos afirmar que el manejo de la publicidad digital tuvo un lugar importante en la estrategia de difusión de la empresa *Corazonando Líderes*. La inversión publicitaria mensual no se comparaba con la efectividad que tuvo la captación de clientes en los primeros meses. Pero, *Corazonando Líderes* como toda empresa debe atender a las necesidades e intereses de sus públicos. No basta con escuchar o tener conocimiento de los rumores, los pequeños problemas o las sugerencias; es fundamental participar del cambio y ser sinceros con el propósito de que sus audiencias potencias (interna y externa), se identifiquen con la empresa, su visión, ideología, sus valores y puedan consolidar la confianza que se necesita para formar parte de una sola fuerza.

Cuando se pierde el interés por la atención oportuna a los públicos o se delegan a personas que no tienen los conocimientos y experticias necesarios, tal es el caso de *Corazonando Líderes*, se generan graves fricciones en la imagen y reputación.

Además, es necesario comprender que en el contexto actual, internet y las plataformas digitales pueden ser útiles para generar vínculos de confianza e identidad cuando un profesional de la comunicación gestiona adecuadamente espacios de interacción y participación efectivos y eficaces. Pero, cuando se toma a la ligera el rol de la reputación digital de una empresa o marca, su manejo está condenado al fracaso.

⁷⁹ Alejandro Formachuk, *Repensando la Comunicación Interna*, (Argentina: Vision 360,2018). <http://cort.as/-MHra>

2.2. Análisis de los canales de comunicación mediante método de observación

Otro punto de atención que toda empresa debe manejar se concentra en la relación e interacción con los clientes o potenciales consumidores. En este punto, Portillo resuelve que el objetivo fundamental de la comunicación externa es:

Proyectar una buena imagen corporativa y dar a conocer los productos y servicios al público externo de la empresa; la misma está dirigida a todas aquellas personas que mantienen una relación con la organización tales como: los distribuidores que el autor los denomina clientes intermedios, los consumidores, los prescriptores, los medios de comunicación y los organismos sociales.⁸⁰

Desde la base de estos aportes, el trabajo de investigación recopila y analiza las fuentes de interés, relación y dinamismo que toda empresa posee. Entonces, para continuar con esta investigación se realizó una observación *in situ*. Este método se aplicó en la oficina matriz de la empresa de capacitación localizada en la ciudad de Quito, aplicando como instrumento de investigación una plantilla de observación y evaluación de las prácticas y de los canales existentes de los públicos objetivos de *Corazonando Líderes*.

La información recopilada en el periodo de enero a febrero de 2019 sirvió para elaborar la plantilla de observación y se incluyeron algunos productos comunicacionales que la empresa utilizó para promocionarse especialmente para los clientes potenciales y que sirvieron para evaluar la efectividad de los canales de comunicación. (*Revisar anexo N° 7, pág. 97*)

Desde la observación no participante, la identificación y análisis de los canales de comunicación internos y externos se refleja un estado situacional crítico del objeto de estudio del presente trabajo. En principio, es necesario mencionar que los canales de comunicación son herramientas que nos ayudan a posicionarnos, generar confianza, reputación y promoción. Es por esto que cada canal debe tener un fin de ser creado y utilizado. En el caso de *Corazonando líderes*, la gestión y creación de múltiples canales y una ineficiente administración hace que estos espacios comunicativos sean obsoletos e innecesarios.

⁸⁰ Rixio Portillo, La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia de pregrado, (Quito: Razón y Palabra, 2012), 6-10.

A nivel interno, se pudo observar que la escasa promoción de valores como el trabajo en equipo y la innovación son las principales debilidades que presenta la cultura corporativa del objeto de estudio. Es por esto que el surgimiento de rumores, las riñas entre colaboradores de diferentes áreas o sucursales y otros factores que revelan la crisis en el clima laboral provocan desconfianza del público interno y se proyecta a los públicos externos.

La multiplicidad de canales informales para la comunicación entre colaboradores produce malos entendidos y hace que la planificación y ejecución de actividades llegue a destiempo y se intensifique el tema de crisis.

Otro punto que se identificó es la falta de profesionales especializados en la gestión comunicacional. Esto ha producido un desequilibrio y descontrol de mensajes y discursos, instrumentos y canales que antes de fortalecer la empresa amenazan a la interacción, el reconocimiento, la identidad y la reputación de *Corazonando Líderes*. Por esto, se resalta la necesidad de diseñar una estrategia que permita un equilibrio comunicativo y que sea efectivo para lograrlo e incluir una orientación profesional para aplicarla exitosamente y armonizar los objetivos comunicativos, administrativos y gerenciales.

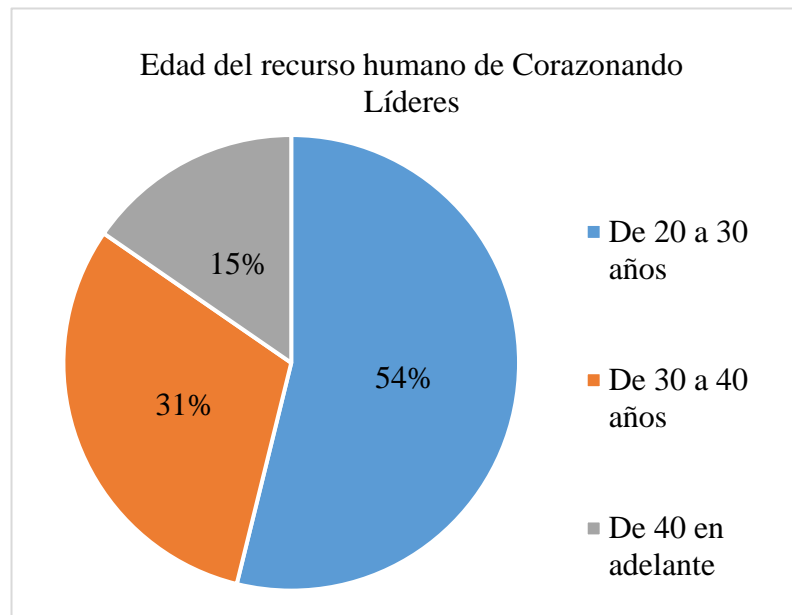
A continuación se muestra cuadros estadísticos de la percepción que tienen los colaboradores (público interno) y los clientes (público externo) sobre la imagen y gestión de *Corazonando Líderes*

2.3. Recopilación y análisis de datos del público interno

Población o universo

La encuesta fue aplicada a docentes y administradores que colaboran en las sedes de: Ibarra, Esmeraldas, Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Latacunga, Loja, Manta, Portoviejo, Ambato. El universo del público interno es de 51 personas entre hombres y mujeres que comprenden las edades de 20 a 60 años.

Para esto, se procedió a aplicar una encuesta estructurada con un máximo de 10 preguntas con el fin de analizar la imagen, reputación y mecanismos de comunicación de los públicos internos. A continuación se analizó e interpretó los datos obtenidos:

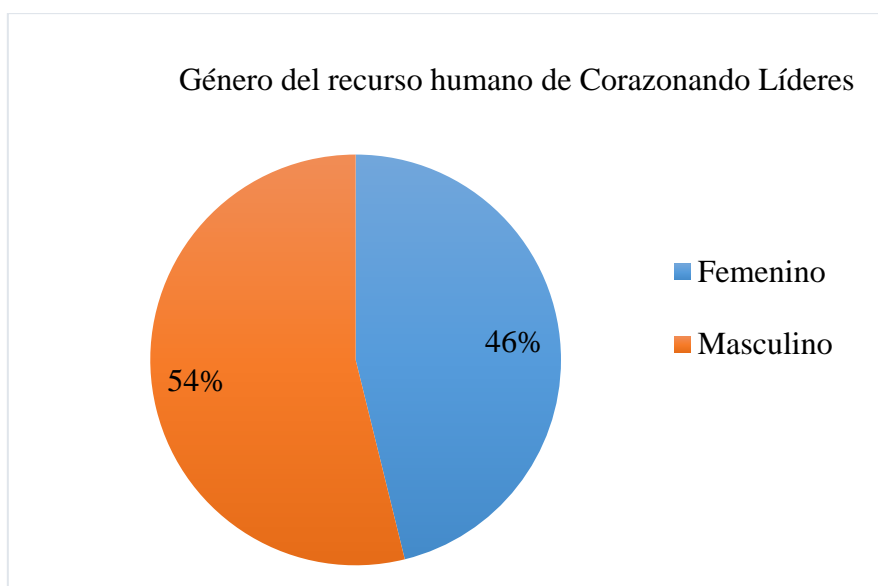


Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

La empresa cuenta con más de 12 sedes a nivel nacional y sus colaboradores principalmente oscilan entre grupo de jóvenes y adultos. Frente a ello, se identifica que el 54% del recurso humano tiene entre los 20 y 30 años y el 31% tiene entre 30 y 40 años de edad. Finalmente, el 15% representa a personas a partir de los 40 años en adelante.

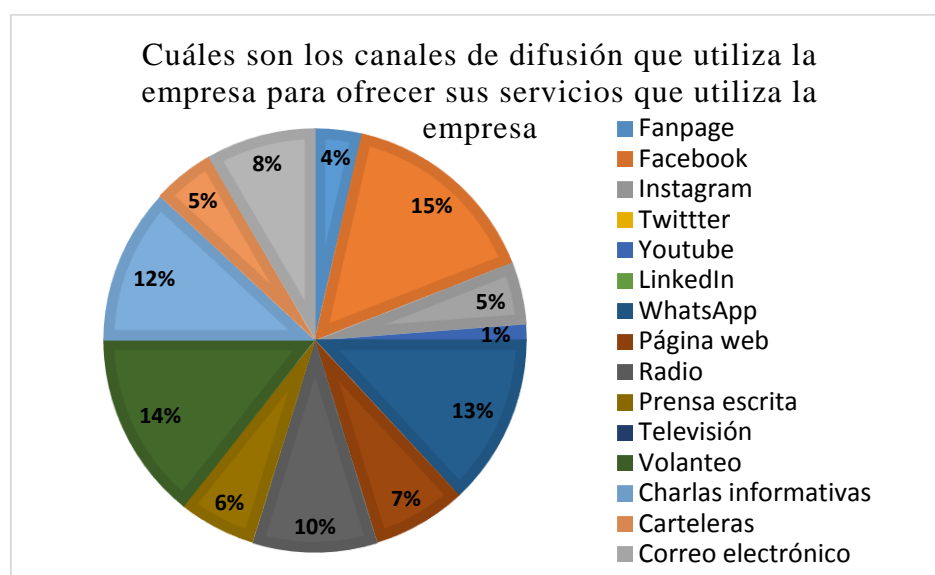
Wilson Araque,⁸¹ menciona que una de las características de los emprendimientos es la oportunidad a profesionales jóvenes o adultos jóvenes, siendo un aporte a la flexibilidad y a que este grupo entiende con mayor facilidad las nuevas dinámicas del entorno, además de contar con otras capacidades como el uso de las herramientas tecnológicas.

⁸¹ Wilson Araque, “Oportunidades y potencialidades de la Pyme”, 54.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

El 54% del equipo que conforma la empresa de capacitación son de sexo masculino mientras que el 46% son mujeres. A esto, podemos resaltar que la empresa brinda similares oportunidades de empleo a personas de sexo femenino. Sin embargo, podemos mencionar que aún no existe una completa equidad de oportunidades en el campo laboral.



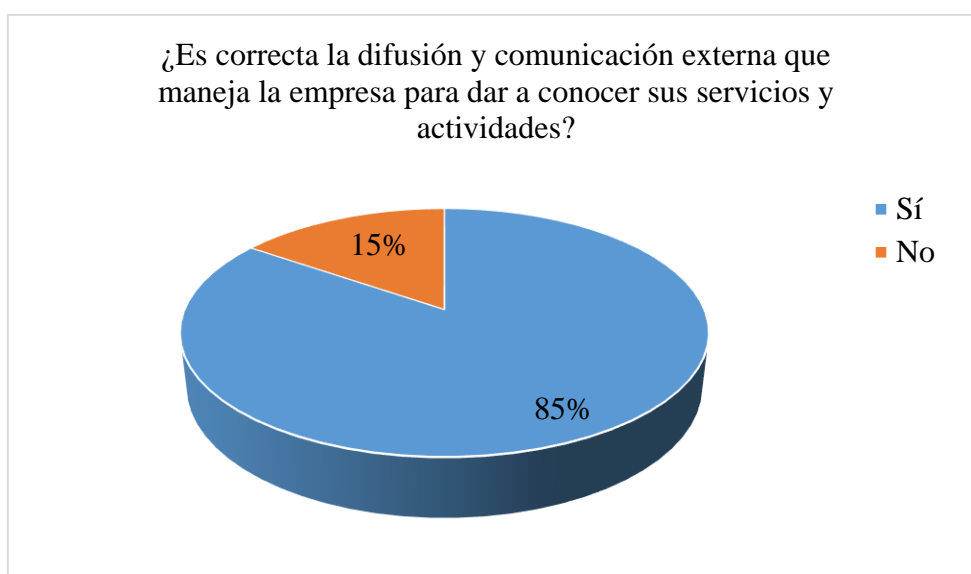
Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Al iniciar el cuestionario se planteó la pregunta de si el encuestado conoce o no los canales de difusión de servicios y actividades de la empresa. El 100% respondió que

sí,, desde lo cual se pretendió conocer qué canales de difusión propios de la empresa puede identificar el encuestado.

Para ello, destacamos cinco canales en el siguiente orden de importancia: el 15% de los colaboradores respondió que la empresa maneja una cuenta personal en la red social Facebook, el 14% señala que uno de los mecanismos de difusión se concentra en el volante, el 13% concuerda que un canal de gran uso es la red social WhatsApp, el 12% atiende su interés a la ejecución de charlas informativas presenciales y el 10% menciona al uso de la radio como un canal de difusión. A esto, sólo el 1% conoce que la empresa maneja una cuenta en Youtube y el 4% son conscientes de la página de Facebook o *fanpage* que administra la empresa.

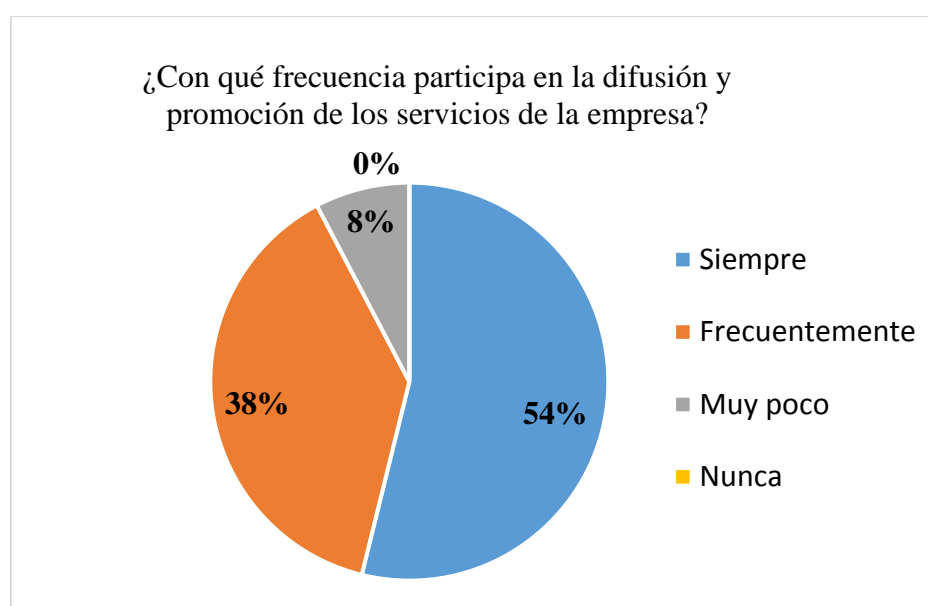
Frente a los datos obtenidos, podemos resaltar el nivel de simpatía, atención y utilidad que los colaboradores pueden dar a todas las plataformas y canales oficiales de difusión para lograr las metas empresariales. Sin embargo, las plataformas digitales tienen ciertas particularidades y objetivos. Por tanto, no todas las empresas o marcas deben estar o posicionarse en todas las redes sociales. Esto puede acarrear mayores esfuerzos y recursos versus el grado de acogida o importancia para posicionarse.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Esta pregunta se compone de dos partes. La primera, refleja que el 85% de los colaboradores confirman que son correctas las formas de difusión y comunicación externa que maneja la empresa para conocer sus actividades y servicios; y el 15% restante opina que no es correcto este proceso.

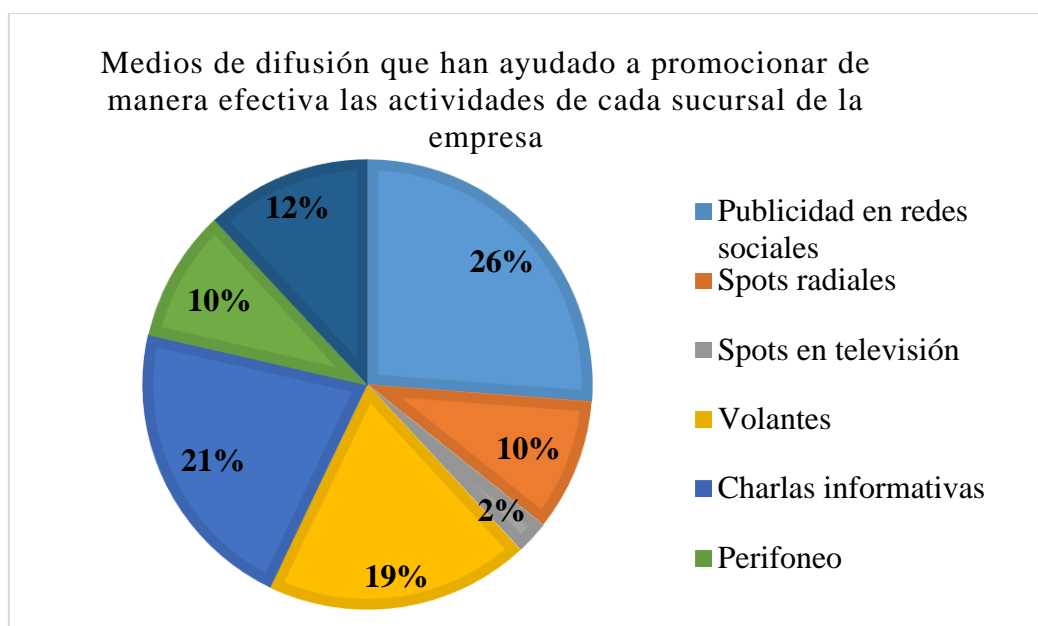
Sin embargo, en la segunda parte de la cuestión, en donde se les pregunta por qué de su respuesta, la mayor parte de los colaboradores muestran una contradicción a pesar de haber seleccionado que Sí son correctos los mecanismos de comunicación externa que se maneja. Esto se identifica en comentarios que mencionan las debilidades u oportunidades a nivel de estos procesos como: falta de segmentación local para elegir los medios de comunicación adecuados, escasa publicidad local que generen un impacto positivo en el reconocimiento de los servicios que ofrece la empresa de capacitación en cada sede.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

El 54% de los encuestados responden que siempre participan en los procesos de difusión y promoción de los servicios de la empresa. El 38% reconoce que frecuentemente participa de este proceso y el 8% lo hace muy poco. Esto refleja que la mayor parte del personal docente y administrativo mantiene clara la misión, visión, servicios; y son los principales voceros para alcanzar el posicionamiento y una reputación positiva.

Se destaca que es necesario un plan de comunicación estratégico que abarque e incluya a estos actores para que estén capacitados y que manejen un solo discurso; así se evitaban rumores, ruidos y molestias antes, durante y después de brindar el servicio.

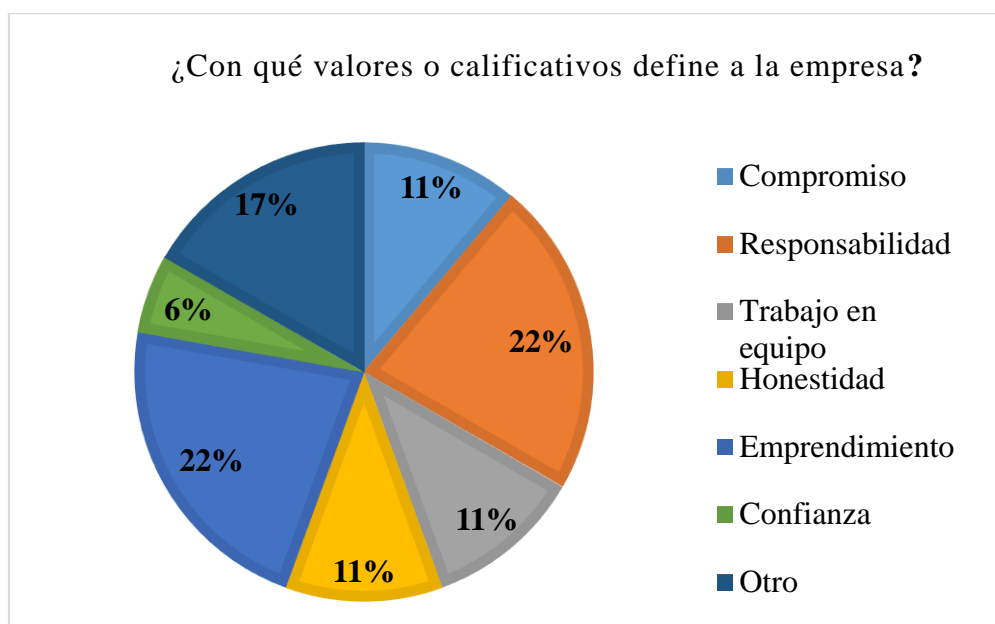


Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

En el contexto actual, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) e internet responden a la nueva demanda y diversificación de públicos del mercado. Desde este punto, el 26% de los colaboradores de la empresa identifica a la publicidad en redes sociales como su principal medio de difusión para promocionar sus actividades, el 21% concuerda que las charlas informativas en las sedes ayudan a la promoción de sus servicios y el 19% señala el volanteo es una de las formas más importantes para captar la atención de los posibles consumidores.

También es importante destacar que el 12% de los encuestados respondieron que es más idóneo utilizar medios como: los puntos de activación en ferias, plazas, alianzas. Ante esto, queda un poco relegado el uso de espacios en radio, perifoneo, televisión y prensa escrita.

Sobre la base de estos datos, es importante comprender la dinámica que manejan los públicos objetivos de la empresa. A la vez, identificar que la multiplicidad de actores y los medios más efectivos para alcanzar las metas de promoción responden a una lógica de análisis de la ubicación de la sede, la edad, intereses y nivel de instrucción de las audiencias. Entonces, es fundamental comprender que una estrategia de comunicación debe iniciar por un diagnóstico completo del mercado al que nos dirigimos y acoplar una estrategia de acuerdo a cada sucursal.

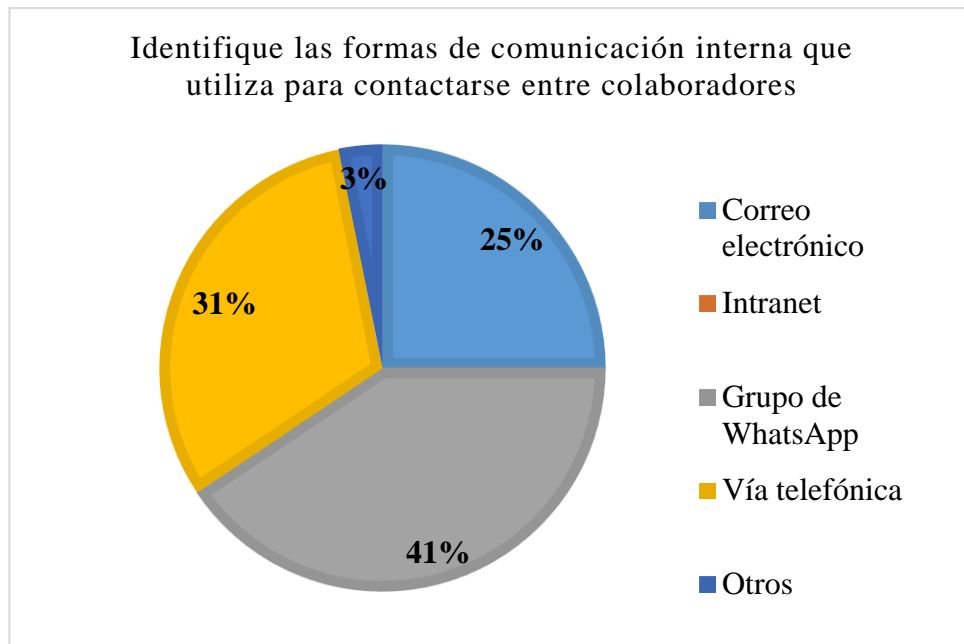


Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

En este cuestionamiento se puede rescatar que a pesar de que la mayor parte del recurso humano de la empresa se involucra en los procesos de difusión de los servicios sólo el 6% del total de encuestados identifica la confianza como un valor empresarial. A esto, el 11% de los encuestados responden que la honestidad, el trabajo en equipo y el compromiso son calificativos aptos para definir a la empresa de capacitación.

Sin embargo, el 22% responde que el emprendimiento y la responsabilidad son valores propios del centro de capacitación. A esto, se une el 17% restante quienes argumentan que los valores como compromiso, persistencia, optimismo y visión caracterizan a toda la empresa.

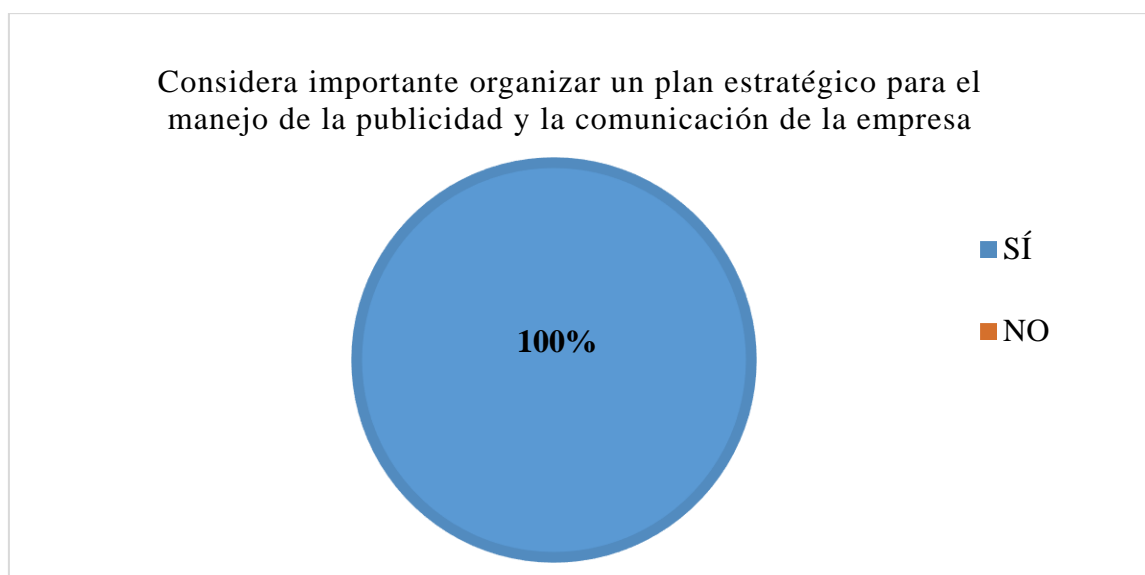
Frente a ello, podemos identificar que una parte del recurso humano relaciona a la empresa con varios calificativos pero la confianza, el trabajo en equipo, la honestidad son aspectos que pueden conmocionar la estabilidad del ambiente laboral y atraer crisis internas y externas.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Al analizar las formas de comunicación interna podemos identificar que el uso de las Tics facilita la relación y comunicación entre sedes. Por ejemplo, el 41% de colaboradores responde que los grupos de Whatsapp son útiles al momento de comunicarse entre compañeros; haciendo de este medio un canal formal empresarial para la comunicación. Sin embargo, el 31% responde que las llamadas al teléfono personal de sus compañeros son más idóneos para lograr una comunicación entre colaboradores, seguido del 25% que responde al uso del correo electrónico personal para transmitir y recibir información. Y, finalmente, el 3% señala que otro medio de comunicación interna es el chat a las cuentas personales en la red social Facebook.

Corazonando Líderes no maneja canales empresariales formales, lo cual provoca que existan dobles discursos, malos entendidos, etc. Aquí podemos corroborar la información recopilada en la plantilla de observación. Además, esto se conecta como una de las consecuencias por la falta de confianza y honestidad que se reflejaron en el cuadro anterior.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Al preguntar a los colaboradores sobre la importancia de organizar un plan estratégico para el manejo de la publicidad y la comunicación, el 100% concuerda en que sí es necesario crear una estrategia conjunta que comprometa la consecución de los objetivos comunicativos a nivel interno y externo. Entre los argumentos para esta solicitud puntual se resaltan aspectos como: unificar las estrategias de marketing y comunicación, que deben disponer de distinciones propias de las sedes en las que se aplican, mejorar la atención al cliente y expandir el círculo de oferta y demanda.

A nivel interno, un plan de comunicación, desde la perspectiva de sus colaboradores, conllevaría una mejor sintonía en la planificación de actividades, evitaría contratiempos en la ejecución de las actividades, ayudaría a crecer como empresa porque fortalecería la comunicación efectiva y eficaz entre las sedes y la matriz. Esto sin duda, es uno de los primeros pasos que toda empresa debe manejar y que es urgente diseñar, aplicar y analizar para posicionar el centro de capacitación a nivel nacional.

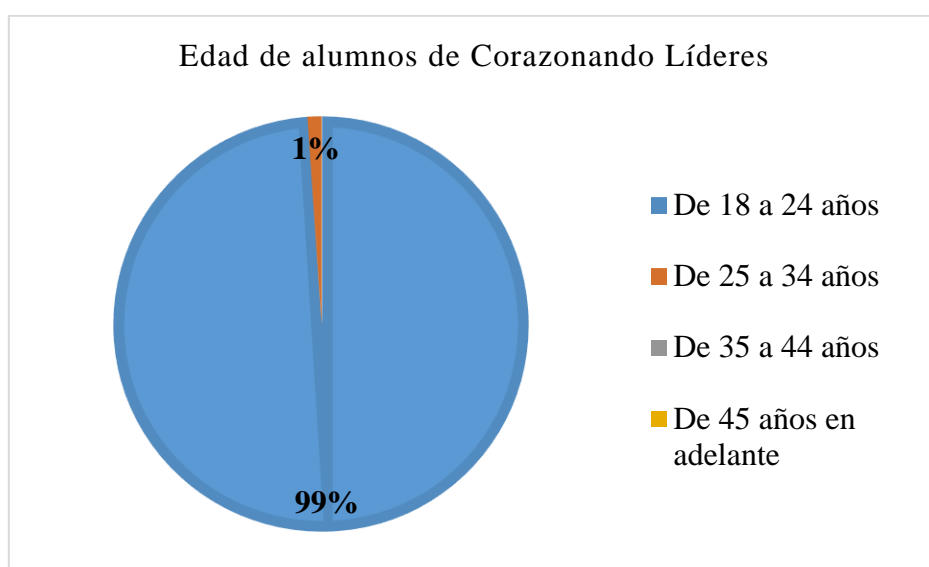
2.4. Recopilación y análisis de datos del público externo

2.4.1. Encuesta al público externo

Para analizar la percepción, reputación e identidad del público a nivel externo se creó un instrumento encuestador mediante la plataforma *survey monkey*, esto facilitó la recopilación de datos de alumnos localizados en las 12 sedes que conforman *Corazonando Líderes*.

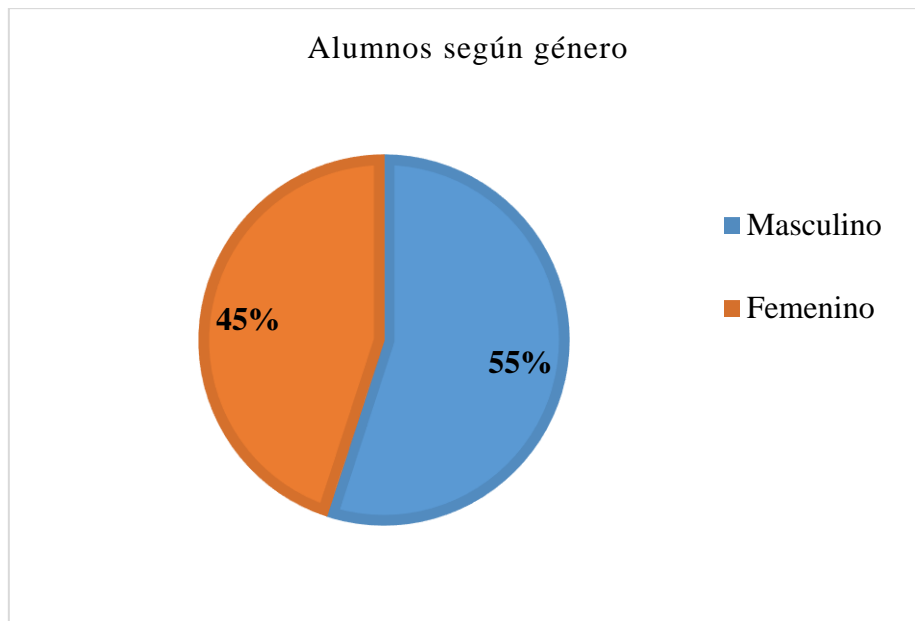
Población o universo

La encuesta fue aplicada a ex estudiantes que se beneficiaron de los servicios de preparación para el ingreso a la Policía y Fuerzas Armadas en el periodo de febrero a marzo de 2019. La población del público externo es de 51 jóvenes entre las edades de 17 a 24 años ubicados en las provincias de Imbabura, Pichincha, Esmeraldas, Guayas, Chimborazo, Tungurahua, Loja, Azuay y Manabí. Al contar con un número reducido de población se procedió a la aplicación de la encuesta a 51 ex alumnos mediante la plataforma *survey monkey* y se obtuvieron los siguientes resultados:



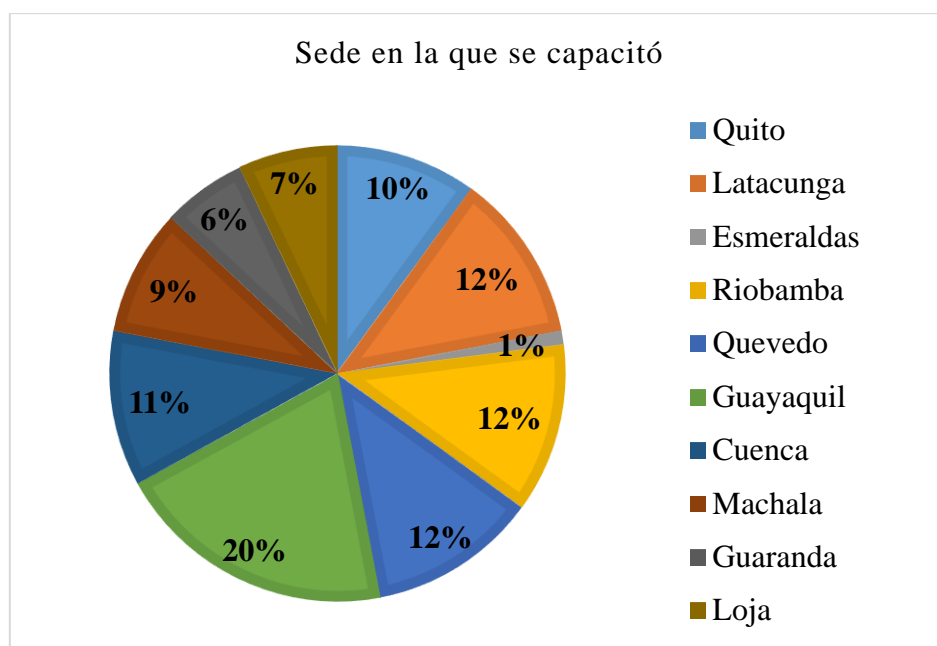
Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Corazonando Líderes se orienta a ofrecer servicios de capacitación en temas de liderazgo, emprendimiento, capacitación para ingreso a las fuerzas de seguridad nacional, etc. Sin embargo, en los últimos seis meses su principal público objetivo han sido jóvenes entre 18 y 24 años. Por lo tanto, las estrategias de comunicación deben orientarse a potenciar canales idóneos para este público. Pero, también a reconocer los demás segmentos a los que se orientan el resto de sus servicios con el fin de generar mayor sostenibilidad y crecimiento.



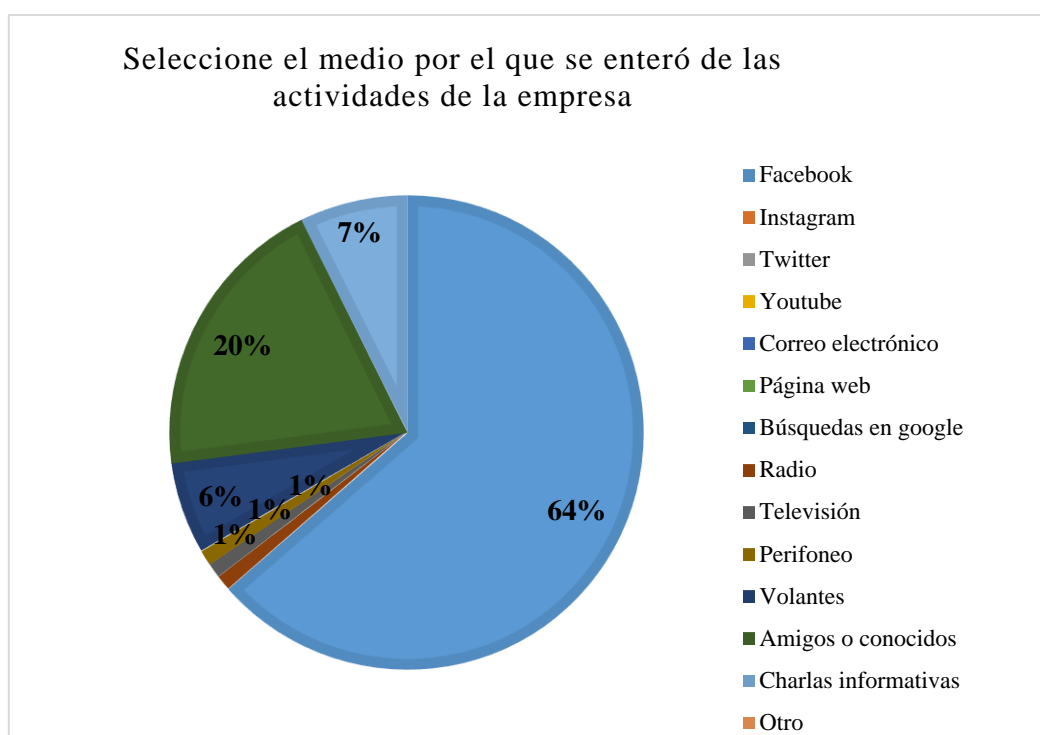
Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

El 55% de los alumnos del centro de capacitación es de sexo masculino y el 45% es de sexo femenino. Esto representa una mayor atención al análisis y selección de los canales adecuados para llegar a los públicos objetivos y entender las dinámicas, intereses y tipo de discursos que se transmiten a estos públicos con el fin de mejorar el posicionamiento y reputación de la empresa.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

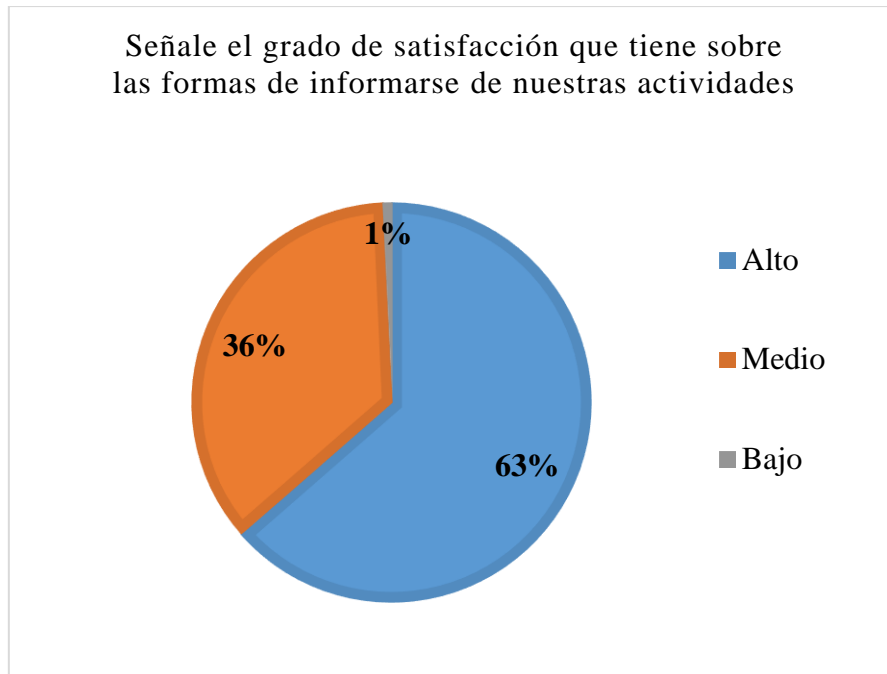
Del total de encuestados, el 20% de alumnos corresponde a la ciudad de Guayaquil. Seguido por el 12% provenientes de Latacunga, Riobamba y Quito. Después, se encuentran alumnos de Machala, Loja y Guaranda. Entonces, podemos concluir que las sedes de mayor demanda se encuentran en la costa y sierra centro. Una vez más, es importante analizar el entorno de cada uno de los públicos a los que se dirige la empresa para captar la atención y lograr su posicionamiento. En el caso de sedes como Guaranda, Esmeraldas, Quevedo, Manta no se ha logrado concretar este proceso y por lo tanto los canales y mensajes de comunicación aplicados no son los indicados para lograr las metas empresariales.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

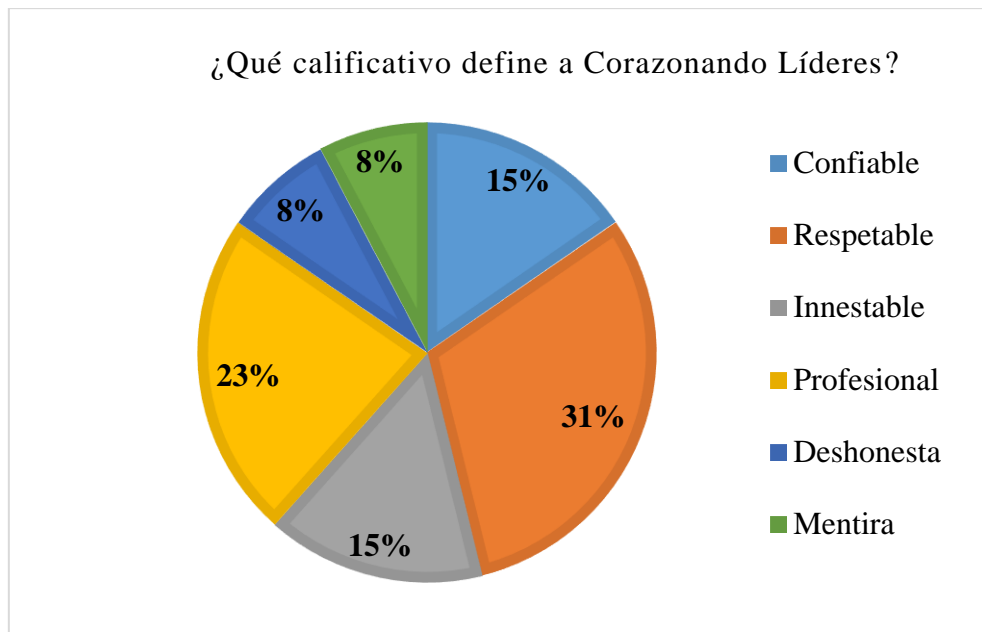
El 64% de los encuestados responde a que conoció de la empresa y sus servicios mediante la red social Facebook. El 20% confirma que lo hizo mediante la información subida en la plataforma web de la empresa, a eso le sigue un 7% de alumnos captados mediante charlas informativas y un 6% que lo hizo mediante volantes. Es decir, que de todos los medios y canales de comunicación utilizados para la comunicación externa, solo cuatro de ellos son efectivos. Entonces, queda confirmado que la creación de múltiples

canales no hace efectiva a la comunicación externo, tiene que existir una planificación y una correcta gestión para lograrlo. Otro de los elementos expuestos y que se reitera es la falta de análisis de los públicos, su ubicación, intereses, etc.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

De acuerdo con los alumnos encuestados, el 63% señala un alto grado de satisfacción sobre los canales para informarse de las actividades, el 36% tienen un grado medio de satisfacción y el 1% señala un grado bajo. Nuevamente, al existir multiplicidad de canales y no saber potenciarlos a los objetivos empresariales lo único que se genera es generar más recursos y copar espacios sin ninguna utilidad veraz. No todas las empresas deben estar en todas las redes o canales de comunicación. El análisis de nuestros públicos internos y externos es lo que establece una estrategia para alimentar medios idóneos y efectivos para una verdadera identidad corporativa y un posicionamiento adecuado.



Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Entre los valores señalados por los encuestados, el 69% responde que *Corazonando Líderes* 69% califica como respetable, profesional y confiable la labor de la empresa. Pero, a la par el 31% resaltan otros calificativos como inestable, deshonesto y mentira. Si bien, es importante resaltar que gran porcentaje de los alumnos mencionan aspectos positivos, para la Ph. D Cruz, también es fundamental comprender que “cuesta mucho tiempo construir una buena reputación, pero una mala gestión y comunicación inadecuadas pueden ocasionar un daño irreparable en un abrir y cerrar de ojos”⁸²

En este punto, se hace más prioritario el establecer una estrategia para mejorar la calidad de la experiencia y saber analizar y actuar efectivamente ante los rumores con el objetivo de prever futuras crisis que afecten a la reputación empresarial.

Para continuar con la cuarta parte del diagnóstico de esta investigación se aplicó entrevistas semi-estructuradas y aplicarlas a dueños de emprendimientos que tienen una línea de negocio similar a la de *Corazonando Líderes*. El objetivo fue crear una matriz comparativa entre las empresas entrevistadas y el objeto de estudio, para evaluar el estado actual de la competencia y las oportunidades en el mercado.

⁸² Judith Cruz, *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*, (Bellaterra, UAB, 2004), 104.

2.5. Interpretación de entrevistas a dueños de emprendimientos con una línea de negocio similar al objeto de estudio *Corazonando Líderes*

Para finales de 2018, *Corazonando Líderes* cuenta con sedes en 12 ciudades del país. A pesar de que su oferta de servicios se amplió, su principal servicio es la preparación de bachilleres para el Ingreso a la Policía Nacional o Fuerzas Armadas. Por este motivo se procedió a entrevistar a los propietarios o administradores de negocios que se dedican a ofrecer capacitación a jóvenes que desean ingresar a estas instituciones.

De esta manera se estableció una entrevista semi-estructurada en la cual se distinguen temas relativos a la identidad corporativa, información general del emprendimiento, la competencia, oportunidades, barreras, acciones de innovación y procesos comunicativos. Después de la recopilación de esta información se procedió a construir una matriz comparativa (*Revisar el anexo N° 8, pág. 100*). Para finalizar, se procedió al análisis de la información más relevante para la investigación.

Hay varios puntos a destacar. El primero: la comunicación es vital para el posicionamiento, imagen y reputación de una empresa. Para los administradores de emprendimientos con un giro de negocio similar a la de *Corazonando Líderes* es la comunicación el camino para lograr un gran número de clientes, para su organización y para estar a la par con los cambios y necesidades de sus públicos objetivos. Sin embargo, su gestión de las estrategias de comunicación se determinaron por la intuición y no por desde el manejo de un profesional en el área de la comunicación.

Segundo, hay un escenario propuesto para desarrollar procesos comunicativos con los públicos internos y externos que se ligan mucho al aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación e información y el uso de internet. A nivel interno las herramientas digitales toman un papel importante para poder organizarse y tomar decisiones. Además, estas herramientas gozan de características como la accesibilidad, bajos costos y el tiempo real; que hacen atractivas para los emprendimientos. En el ámbito de la comunicación externa, a los emprendedores todavía les cuesta migrar a las posibilidades que ofrecen las plataformas digitales, sobre todo, cuando los emprendimientos se guían a seguir la fórmula más conocida o la de su competencia.

Por esto, no es raro que los emprendimientos ecuatorianos inicien con la impresión de *flyers*, tarjetas de presentación, afiches o utilicen el “boca a boca” para captar la atención de su público objetivo. En el mundo actual, las necesidades, dinámicas de

interacción, relación y participación exigen que las empresas se capaciten, tecnifiquen y ofrezcan experiencias significativas a sus audiencias a través de los canales más adecuados para conocer, interactuar y fidelizar a sus públicos objetivos; más aún si el entorno de su desempeño está caracterizado por la crisis económica, el miedo a emprender, la falta de experiencia para administrar, la falta de conocimiento sobre el giro de negocio y la competencia; esos factores hacen que los emprendimientos estén propensos a cerrar en poco tiempo o que enfrenten una gran brecha económica.

2.6. Interpretación de las entrevistas a especialistas en el campo de la comunicación estratégica, estrategias de marketing y emprendimiento

Como parte elemental de este diagnóstico se aplicó entrevistas semi-estructuradas a profesionales con experticia en comunicación estratégica, estrategia digital y emprendimiento. El objetivo principal de esta técnica fue identificar la percepción, aplicabilidad, importancia y barreras de estrategias de comunicación en el caso de emprendimientos. A continuación se realizó una interpretación del material recopilado tomando como ejes centrales los siguientes temas:

Percepción de la estrategia de comunicación

Para los profesionales entrevistados, la estrategia de comunicación es percibida como el marco en el cual se planificará, actuará y evaluará las actividades de una empresa con el fin de lograr los objetivos comunicativos y gerenciales a corto, mediano y largo plazo. Una parte fundamental de la estrategia es la preparación de un diagnóstico situacional para proceder a diseñarla de manera efectiva. Para el especialista en estrategias digitales, Christian Espinoza, “la estrategia es una parte fundamental en la comunicación y en el marketing digital. El posicionamiento, reputación y ventas se generan desde los espacios digitales y las redes sociales. Los mismos que sirven de instrumentos útiles para desarrollar una estrategia efectiva siempre y cuando se analice, planifique y cree contenido de valor para la marca, empresa o institución”. Es por esto que el conocimiento de la marca, los públicos y el contexto político ayudarán a lograr el éxito del estratega.

En esta misma línea, hablar de una estrategia de comunicación es incluir tácticas y acciones publicitarias y de marketing; no pueden alejarse. A esto, Ana Ayala,

comunicadora estratégica, añade que “un estrategia de comunicación debe ser creativo, ágil, eficaz y observador nato; esto le ayudará a entender a su comunidad a sus públicos y saber resolver dificultades y generar soluciones efectivas y eficaz que permitan obtener resultados positivos”.

Comunicación para emprendimientos

En el caso de las pequeñas y medianas empresas es ideal contar con una estrategia de comunicación que permita que los emprendimientos puedan mantenerse y aportar a la economía. Verónica Echegaray, comunicadora social, menciona “estoy convencida que estas organizaciones requieren de comunicadores. Muchas veces los pequeños emprendimientos pueden caer por falta de una estrategia de comunicación” Respecto a los medios y procesos de comunicación para emprendimientos se concuerda que dependerá de los públicos objetivos para seleccionar y utilizar determinados medios de comunicación y difusión. Respecto a los medios alternativos y de bajo costo se menciona la comunicación directa, activaciones en puntos estratégicos y ofrecer un valor agregado a la comunidad puede ayudar al posicionamiento del emprendimiento.

Ana Ayala asegura que, “ahora tenemos muchísimos canales que podemos sacar jugo y crecer las redes sociales son nuestro mayor beneficio, pero si no los utilizamos bien pueden ser nuestra peor pesadilla”. A esto, Juan Pablo Vélez, comenta que “debe existir un mix, un equilibrio entre lo convencional y lo actual. Si una empresa insiste en mantener un elemento tradicional: trípticos, dípticos, vallas publicitarias, revistas, etc; no se da cuenta que pierde a sus clientes porque no adopta nuevos mecanismos de comunicación y la gente no comprará sus productos”

En el ámbito de la comunicación, dos aspectos son importantes: la investigación y la creatividad. Para el caso de los emprendimientos, es indiscutible analizar el contexto nacional, la competencia, las oportunidades y las demandas del público al que nos dirigimos. Si bien un emprendimiento puede tener ser unipersonal y contar con un limitado sustento económico para empezar, existen medios, procesos y formas de utilizar la comunicación hábilmente para lograr la consecución de los objetivos empresariales.

Hay un valor diferenciador que posee la estrategia de comunicación respecto a las acciones aisladas de la publicidad o el marketing. Una estrategia de comunicación debe

prever y entender cómo se desarrolla el ámbito político, económico, social y tecnológico de la empresa o marca. De esta manera, el estrategia de la comunicación compromete un plan de acción que se complementará con actividades en el área del marketing, la publicidad, etc. Por tanto, es imposible no calificar a la estrategia de comunicación es el punto central para la toma de decisiones, la planificación y el accionar de una empresa.

Christian Espinoza, asegura “las acciones de publicidad o marketing se dedican a publicar o generar contenidos, pero la comunicación estratégica identifica claramente lo que quiere o a dónde apuntan todas las acciones. Por su parte, Echegaray argumenta que “la comunicación tiene un abanico bastante amplio de las áreas donde puede influir y trabajar. Si preparas una estrategia de publicidad quizás sea apuntado a algo específico, una estrategia de marketing quizá sea orientado a un proyecto específico y puntual. Pero la estrategia de comunicación se puede marcar a corto, mediano, o largo plazo dependiendo del interés de tu institución o marca y utilizará varias áreas para lograr los objetivos planteados”.

Capítulo cuarto

Plan de comunicación estratégico para el posicionamiento de la imagen y trayectoria de *Corazonando Líderes*

1. Antecedentes

Diseñar una estrategia de comunicación es planificar el marco ideal para proponer, gestionar y evaluar actores, actividades y acciones que una empresa o una marca desplegará con el fin de lograr los objetivos comunicativos y gerenciales a corto, mediano y largo plazo.

Es una elaboración mental teórico-práctica que parte de la investigación y el análisis de información recogida a través de diferentes herramientas de comunicación. Pero dicha estrategia debe tener efectos en la realidad; es decir, debe producir cambios que se puedan medir de manera empírica o científica a lo largo del tiempo. Es utilizada por organizaciones e instituciones para direccionar sus metas, objetivos y lograr un posicionamiento a través de una comunicación eficiente con los públicos⁸³

Ante esto, Carlos Cleri argumenta que:

La estrategia de empresa está evolucionando desde su enfoque inicial de planificación y de marketing estratégico, casi exclusivamente centrado en la relación de idoneidad entre producto y mercado, hacia un pensamiento más global que incluye la cultura organizativa adecuada para alcanzar los objetivos de mercado. La estrategia de empresa está ampliándose desde las ciencias económicas hacia las ciencias sociales. Considerar a las personas como fines y no como recursos es una decisión estratégica de primer nivel decisoria desde la propiedad y dirección de la empresa.⁸⁴

Desde estos aportes, el diseño de una estrategia efectiva está ligada a una investigación para conocer el contexto de la empresa, sus actores, su competencia y sobre todo sus acciones pasadas, las cuales permitirán analizar y formular un diagnóstico claro de los aspectos funcionales y contraproducentes que ha manejado la empresa, marca o institución.

⁸³ Miguel Vásquez, Melio Sáenz, *El comunicador estratega y su necesario giro hacia la Sustentabilidad*, (España:Editorial académica española, 2017), 24.

⁸⁴ Carlos Cleri, *El libro de las PyMEs*, (Buenos Aires: Granica, 2007),12.

Las actividades económicas relacionadas con el emprendimiento ayudan a dinamizar la actividad productiva y económica. Por tanto, es fundamental establecer un diagnóstico antes de poner en marcha la idea de negocio que puede convertirse en una pequeña o mediana empresa debido a que no basta con poseer valores y aptitudes para emprender, es necesario armar un plan de acción que cimente bases perdurables para lograr las metas del emprendedor. En este plan debe abarcar acciones sobre administración del negocio, el talento humano, las etapas y canales de promoción, la atención a proveedores, etc.⁸⁵

Para conocer el estado de los procesos comunicativos de la empresa *Corazonando Líderes* se concentró en la aplicación de dos tipos de metodologías (cualitativas y cuantitativas) las cuales sirvieron para recopilar y analizar a los públicos internos y externos con los que se maneja la empresa.

De este modo, se partió del análisis de la estrategia digital que manejó la empresa hasta agosto de 2018, así también de algunos productos comunicativos que se utilizaron para crear campañas publicitarias en la red social Facebook.

A continuación se desarrolló el método de observación no participante para identificar y analizar los canales de comunicación internos y externos. Para conocer la percepción y utilidad de los canales de comunicación internos, se aplicó el método de encuesta a una muestra de 51 colaboradores: administradores de sucursal, docentes, personal administrativo, coordinadores de área, etc.

Bajo un mismo objetivo, analizar la imagen, reputación y mecanismos de comunicación que se manejan para los públicos externos, se diseñó un cuestionario estructurado en la plataforma SurveyMonkey y se aplicó a una muestra de 51 ex alumnos de la empresa a nivel nacional.

Como tercer punto y con el objetivo de evaluar el estado actual de la competencia y oportunidades en el mercado, se entrevistó a dueños y administradores de negocios pertenecientes a la misma actividad comercial y se elaboró una matriz comparativa entre las empresas entrevistadas y la empresa *Corazonando Líderes*.

Finalmente, se eligió a tres especialistas con experiencia profesional en áreas de comunicación estratégica, emprendimiento e innovación y estrategias de marketing para

⁸⁵ Justin Longenecker; J Petty, *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. (México: Cengage Learning Editores, 2012), 22-25.

conocer la importancia, cobertura y oportunidades de la comunicación estratégica aplicada a emprendimientos.

Desde la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos que tomaron lugar en esta investigación se obtuvieron los siguientes datos:

2. Diagnóstico

2.1. Diagnóstico de los problemas Comunicacionales internos

- No existe un especialista en comunicación estratégica dentro de la empresa.
- La comunicación se realiza de forma empírica y existe una gran diversidad de canales informales que se utilizan para generar ruido y afectan al clima laboral.
- La dirección no mantiene una constante retroalimentación y un vínculo con el capital humano, especialmente con el personal que se encuentra en otras provincias.
- No existe una buena interrelación entre el personal de las sedes con las áreas administrativas de la oficina matriz.
- Los empleados no sienten identificación y un sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Los canales de comunicación no han sido los adecuados para mantener una comunicación eficaz en la empresa.
- No existen espacios para la integración y el trabajo en equipo.

2.2. Diagnóstico de los Problemas Comunicacionales externos

- La empresa ha intentado manejar una estrategia publicitaria general para todas las sucursales.
- No ha existido un análisis de mercado, necesidades y canales de mayor interés para los públicos objetivos por sucursal.
- La estrategia digital no ha proyectado una identidad corporativa porque se ha manejado varias líneas gráficas.
- No existe un manual de imagen corporativa.
- No existe una efectiva atención al cliente.
- No se ha manejado de manera adecuada las crisis digitales y la mala reputación.

- El concepto de vender experiencias queda relegado por lograr el mayor número de ventas.
- No existe un análisis de la satisfacción y calidad del servicio en las sucursales.

3. Estrategia de comunicación

Implementar un plan de comunicación estratégica para el emprendimiento *Corazonando Líderes* mediante la identificación de las necesidades de jóvenes y profesionales que buscan asegurar su futuro mediante la inserción laboral en la Policía Nacional y Fuerzas Armadas para así mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

3.1. Objetivo general

Desarrollar el plan de comunicación estratégico para el posicionamiento de la imagen y trayectoria del centro de formación *Corazonando Líderes*.

3.2 Objetivos específicos

- Establecer canales de comunicación e formales a nivel interno y externo con el fin de lograr una experiencia positiva en los públicos objetivos.
- Diseñar las directrices para el uso de la imagen corporativa y aplicación de los canales y procesos de comunicación.
- Fomentar la identidad corporativa y empresarial de *Corazonando Líderes*
- Evaluar los procesos de comunicación para conocer el grado de efectividad del plan estratégico.

4. Plan estratégico

Para la elaboración del plan de comunicación estratégico se tomó como en cuenta algunas generalidades de la propuesta de Miguel Vázquez⁸⁶. A la vez, se acopló actividades comunicativas para emprendimientos. Para esto se estableció objetivos específicos que abarcarán distintos momentos para la planificación, diseño, ejecución y evaluación del plan de comunicación estratégica. Esto garantizará la meta de posicionar una positiva imagen y reputación del centro de formación *Corazonando Líderes*.

⁸⁶ Miguel Vázquez, *El Comunicador Estratega Sustentable SEUSCOM*, (Saarbrücken: Edit. Publicia. Alemania, 2016), 153-171.

Con el propósito de gestionar una comunicación efectiva se partió de establecer el objetivo de fomentar la identidad corporativa y empresarial en el público interno. Para esto se tomó en cuenta la necesidad de contar con profesionales en el ámbito de la comunicación estratégica que tenga experticia en procesos comunicativos para emprendimientos. Este profesional debe ser el encargado de establecer políticas comunicativas y líneas discursivas empresariales.

Además, contará con el equipo de producción y postproducción para la elaboración de material audiovisual e impreso. Por otra parte, se realizarán las actividades destinadas a lograr la comunicación efectiva y motivar al capital humano para que se identifiquen con los valores y la visión empresarial:

- Crear correo empresarial para cada colaborador.
- Entregar un número y teléfono empresarial para cada área administrativa de la sede matriz.
- Uso de grupo de WhatsApp empresarial para enviar mensajes concretos y claros.
- Enviar un boletín mensual de las actividades académicas y sociales.
- Reuniones virtuales mensuales con la participación de los administradores de sede en la oficina matriz para conocer el nivel de efectividad de las tácticas para la generación de ventas.
- Reunión trimestral para generar espacios de integración, motivación y capacitación entre colaboradores.
- Crear carteleras de cumpleaños por cada sucursal.
- Enviar una tarjeta virtual de felicitación por festividades nacionales, locales y por cumpleaños.
- Entrega de uniformes e identificaciones a los colaboradores.
- Capacitación semestral a los nuevos integrantes del capital humano en temas de doctrina empresarial, protocolos de comunicación, liderazgo y atención al cliente.

Para gestionar efectivamente los procesos de comunicación externa se establecerán canales de comunicación formales con el objetivo de mejorar las experiencias de los potenciales clientes y público externo. Además, de construir y posicionar líneas discursivas empresariales acompañados por la producción de material visual, sonoro y audiovisual que proyecten el profesionalismo y lógica corporativa de la empresa. A esto se suman tácticas como:

- Socializar y aplicar la línea gráfica para todo tipo de contenido, mensaje o proceso comunicativo a nivel *on line* y *off line*.
- Elaborar una base de datos de clientes y potenciales clientes para evaluar la satisfacción de los estudiantes y oportunidades de mercado.
- Configurar las cuentas empresariales de las plataformas digitales e implementar nuevas herramientas que permitan crear formularios de inscripciones online, envío masivo de correos electrónicos, sincronización de Google Ads, Google Analytics y Facebook para mejorar los embudos de ventas a través de la publicidad digital.
- Planificar semestral de actividades de integración para fomentar la identidad corporativa, el trabajo en equipo y la confianza.
- Establecer y diseñar contenido de valor para redes sociales y la página web de esta manera lograr el posicionamiento orgánico de la marca.
- Gestionar visitas a los colegios al principio y final del año lectivo para ofrecer charlas informativas sobre las oportunidades y garantías que ofrece la preparación de la empresa.
- Evaluación de los procesos de comunicación para conocer el grado de efectividad del plan estratégico a través de análisis de bases de datos, métricas de las campañas digitales pagadas y el nivel de satisfacción de los estudiantes.

4.1. Mensajes y medios

Para la elaboración y difusión de productos comunicacionales se diseñará líneas discursivas centradas en las necesidades de los públicos objetivos. A continuación se ejemplifican productos comunicativos en varios medios digitales y convencionales.

Discurso

¿Quieres ser parte de la Policía Nacional pero no has pasado las pruebas? 🙄
 ¿Llevas varios intentos y NADA parece funcionar? ☐ Si estás interesado en ingresar en el proceso 2019, prepárate para cómo conseguir esto que buscas 🧐👩🏻👨🏻✈️
 #CorazonandoLíderes te ayuda a asegurar tu Ingreso a la Policía Nacional y asegurar tu futuro

Imagen



Particularidades

- Los productos comunicacionales para las plataformas digitales deben reflejar la identidad corporativa mediante el uso del logo, los colores empresariales y la ubicación de texto y de todos los elementos que construyen la imagen.
- Debe manejar una misma tipografía.
- Debe resaltar el interés en los servicios que se ofrece, resaltando la necesidad de los potenciales clientes.
- El texto debe ser claro, específico, interesante y atractivo para los usuarios. Además de contener palabras clave que ayudarán al posicionamiento digital, para lograrlo se utilizan emoticones, hashtags.

5. Cronograma de actividades

[illegible]

6. Presupuesto

Táctica	Detalle	Costo
Crear el área de comunicación estratégica en la sede Matriz	Contratar un estratega de comunicación	\$900 *12 (meses) = \$10800
	Un diseñador multimedia	\$600 * 12(meses = \$ 7200
	Un asistente de comunicación	
	Dos impulsadora a tiempo parcial	\$500 + comisiones (4 meses)= \$1.200
	Cámara de foto y vídeo	\$500
	Corbatero	\$80
	Iluminación	\$300
Comunicación integral entre colaboradores	Planes telefónicos para cada sede	\$144 * 12(meses)= \$1728
Motivación a los colaboradores	Entrega de uniformes e identificaciones a los colaboradores.	\$1500
	Uniformes para estudiantes	\$3000
Reestructuración de la imagen corporativa	Impresión del manual de imagen corporativa para cada sede	\$240
Contrato por derecho de imagen de influencers para campañas semestrales	Pre producción de Vídeos colaborativos con influencers y sesión de fotos	\$5000
Producción de material publicitario	Impresión de flyers, afiches, material PVC, cartillas de información	\$5000
Visitas a los colegios al principio y final del año lectivo	Transporte de las impulsadoras	\$50
Campañas publicitarias en cada red social de la empresa Publicidad en medios	Campas mensuales en Facebook Ads	\$300
	Campañas mensuales en Google Ads	\$300
	Spots radiales Prensa escrita	\$500

convencionales de forma trimestral		
	Televisión	\$200
Eventos mensuales gratuitos para clientes y potenciales clientes	Reuniones trimestrales con ex alumnos para dar seguimiento de la calidad del servicio	\$200
	Charlas informativas sobre la postulación a las distintas fuerzas armadas	\$200
Standes en puntos estratégicos trimestrales	Presupuesto por uso de espacio	\$300
SUBTOTAL TOTAL		39.098

Gastos generales	
Gastos administrativos	\$10.800
Arriendos	
Gastos operativos	\$39.098
Gasto de imprevistos	\$800
Total	\$ 50. 698

Total: USD \$ 50.698

7. Evaluación

7.1 Matriz de evaluación para tácticas comunicativas convencionales

Público objetivo	Método para evaluación	Mecanismo de evaluación	Indicadores
Público interno	Identificación de percepciones de los colaboradores	<p>Encuesta sobre la efectividad de las reuniones trimestrales entre administradores y administrativos de oficina matriz.</p> <p>Encuesta sobre el grado de motivación e identidad corporativa</p> <p>Medición de la actitud del personal</p> <p>Medición de la productividad de la empresa</p> <p>Medición de la opinión y percepciones del personal</p>	<p>Nivel de aceptación de cambios internos.</p> <p>Cambios de actitud entre colaboradores.</p> <p>Destacar valores de confianza, respeto y trabajo en equipo.</p> <p>Porcentaje de satisfacción</p> <p>Nivel de productividad</p> <p>Cambios de percepción y opinión.</p>
Público externo	Identificación de percepciones de ex alumnos y focus group de audiencias potenciales.	<p>Pruebas sobre recordación del slogan</p> <p>Artículos y productos publicitarios</p> <p>Medición de la exposición del mensaje</p> <p>Medición de la percepción de los clientes.</p>	<p>Número de asistentes a eventos y actividades.</p> <p>Porcentaje de incremento en ventas</p> <p>Número de nuevos prospectos de clientes.</p> <p>Grado de satisfacción de los clientes</p>

7.2. Métricas de evaluación para campañas digitales

Para la evaluación de la estrategia digital se realizarán informes mensuales de todas las campañas publicitarias destinadas al análisis de la red social Facebook, al ser la más utilizada para las campañas digitales. Para esto se establecen las siguientes indicadores de rendimiento que ayudarán a medir el alcance y crecimiento de la página de Facebook de la empresa.

- 1) Métrica de crecimiento de comunidad o seguidores en página de Facebook
- 2) Métrica del alcance de publicaciones
- 3) Métrica para evaluar el alcance de publicaciones de acuerdo a horas y días de la semana.
- 4) Alcance orgánica y alcance pagado de las publicaciones
- 5) Métrica sobre la ubicación y género de la comunidad digital de la página de Facebook de *Corazonando Líderes*

En el caso de las campañas publicitarias se evaluarán los siguientes parámetros para conocer el grado de efectividad de acuerdo al alcance, impresiones, costo por resultado. Además, de conocer datos básicos como la ubicación de los seguidores, el género y la edad de mayor interacción con la campaña. Esta información será contrastada con el número de contactos registrados en las campañas y actividades vs el número de asistentes e inscritos en las actividades y cursos.

Para esto, los informes de las campañas específicas constarán los siguientes datos:

- 1) Métrica de costo por resultado de anuncios que conforman las campañas digitales.
- 2) Métrica de porcentaje de interacción de acuerdo a género y edad de usuarios.
- 3) Métrica de acuerdo al alcance, número de impresiones y resultados de acuerdo a los objetivos de las campañas digitales
- 4) Evaluación del número de interacciones por plataforma digitales (anuncios en Facebook, Instagram, Messenger, otros).

Conclusiones

La teorización de comunicación y de la comunicación estratégica para grandes empresas es amplia. Sin embargo, es indispensable conocer las problemáticas específicas y tener un modelo específico para emprendimientos; entendiendo las dinámicas, limitaciones y oportunidades de este tipo de empresas.

Corazonando Líderes, como tantos otros emprendimientos ecuatorianos, se crea bajo una lógica de microempresa familiar y toma como lógica de funcionamiento, parámetros cuasi artesanales para el desarrollo de procesos comunicativos a nivel empresarial. Por el contrario, a nivel interno estos medios se utilizaron como espacios para tratar temas de la empresa desde una tónica amistosa, para hablar de quejas y rumores entre compañeros, para generar confusión y para proyectar resentimientos personales y profesionales.

Por su parte, los medios dirigidos al público externo proyectaron un tratamiento inadecuado en el lenguaje que deteriora la imagen de profesionalismo que debe tener una empresa.

Uno de los grandes aciertos de *Corazonando Líderes* fue permitir que empresas especializadas se encarguen de la promoción de servicios a través de redes sociales y la creación de una página web; además, de ser responsables de crear líneas discursivas empresariales y gestionar las audiencias de manera corporativa con un alto grado de profesionalismo.

Sin embargo, es evidente que la comunicación sufrió un gran tropiezo cuando estas funciones son delegadas a personas que no son profesionales en el ámbito de la comunicación o no cuenta con la experiencia y el conocimiento de cómo una crisis. Es por esto, que es evidente el cambio que ocurre de la administración de sus plataformas digitales por parte de la agencia de publicidad y pasa a otras personas que no tienen la técnica y experticia necesaria para controlar estas situaciones que afectan a la imagen y reputación de toda la empresa.

Uno de los grandes errores del emprendimiento *Corazonando Líderes* fue pensar que la publicidad y el marketing son lo más importante para posicionar su marca o

empresa. Esto produce que la comunicación quede en segundo plano y que los primeros llamados de atención se visibilicen entre los colaboradores quienes son los primeros portavoces en generar identidad corporativa, reputación y de ser el caso, unirse al desprestigio público que puede llegar a tener una empresa.

Uno de los puntos claves para lograr el posicionamiento del Centro de Capacitación *Corazonando Líderes* es potenciar la identidad corporativa, la confianza y el compromiso de los colaboradores de la empresa. Para esto se coordinará actividades de integración y capacitación semestrales que cumplan con el objetivo de trabajar los valores institucionales como: el trabajo en equipo, la confianza, el respeto, la comunicación efectiva, la cultura de calidad en el servicio y el profesionalismo.

Además, se crearán, socializarán y evaluarán los canales de comunicación interno de las sucursales con el fin de potenciar los espacios comunicativos que ayuden a la motivación de los colaboradores y a mejorar el clima laboral. Es primordial atender y gestionar cada uno de los espacios de comunicación formal e informal y evaluarlos con el propósito de medir el grado de efectividad que tiene la estrategia y su aporte a consolidar el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos de *Corazonando Líderes*.

El plan estratégico de comunicación también contempla la aplicación de una línea gráfica para todo tipo de contenido, mensaje o proceso comunicativo a nivel *on line* y *off line*. Esto servirá para promover la identidad corporativa y el reconocimiento de la marca en el imaginario de los públicos objetivos y audiencias potencias. Además, prevé la planificación de actividades de posicionamiento, ventas y fidelización con el fin de contar con las herramientas comunicativas y recursos más atractivos, estratégicos y efectivos para alcanzar los objetivos empresariales.

En este sentido, se propone realizar visitas continuas a los estudiantes de 2do y 3ero de bachillerato de las ciudades en dónde se localizan cada una de las sucursales. A la par, se trabajarán contenidos de valor destinados a los canales y plataformas digitales (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Página Web, Google, etc) para dar soporte y extender el área de cobertura publicitaria. Finalmente, se plantea mejorar la experiencia en atención al cliente mediante la capacitación a los administradores de las sedes para que logren atraer y cerrar una venta.

Bibliografía

- Abril, Gonzalo. *Definición social de la fotografía*. Mexico: Plaza y Valdes, 2013.
- Amit, Raphael. *Charla de intraempresario*. Sydney, 1997.
- Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. México: Netbiblo, 2005.
- Angueta, Andrea. *Marketing digital: estrategias en redes sociales de microempresas de venta de comidas y bebidas preparadas para su consumo inmediato, ubicadas en el sector La Mariscal-Foch*. Quito: Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2018.
- Araque, Wilson. «Oportunidades y potencialidades de la Pyme.» *Gestión: economía y sociedad*, 2016: 54.
- . *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano*. Quito: Corporación Editora Nacional, 2009.
- Arrellano, Enrique. «La estrategia de la comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional.» *Razón y Palabra*, 2008: 13.
- Barbero, Jesús Martín. *De los medios a las mediaciones*. Barcelona: ANTHROPOS, 1987.
- Barranco, Ricardo. *IBM.com*. 18 de 06 de 2012.
<https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/index.html>.
- Barthes, Roland. *Lo obvio y lo obtuso. Imágenes, gestos, voces*. . España: Paidós, 1986.
- Bauman, Zygmunt. *Modernidad Líquida*. México: Fondo de Cultura, 2015.
- Belsky, Scott. *Making ideas happen: overcoming the obstacles between vision and reality*. Penguin, 2010.
- Castells, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- . *La Galaxia internet*. Madrid: Arete, 2001.
- . *Redes de indignación y esperanza*. Madrid: Alianza Editorial, 2012.
- Castillo, Alicia. *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*. Santiago de Chile: INTEC-CHILE, 1999.
- Coast, Joan, Sandra Fuentes, Marcelo Manucci, y Camilo Aljure. *Comunicación Organizacional. Cultura y gestión para el cambio*. Quito: Quipus-Ciespal, 2006.
- Cobo, Juan Cristobal. «El concepto de tecnologías. Benchmarking sobre las definiciones de las TICS en la sociedad del conocimiento.» *ZER Vol.14*, 2009: 295-318.

- . *EL concepto de tecnología. Benchmarking sobre las definiciones de las TICs en la sociedad del conocimiento*. México: Flacso, 2009.
- Dini, Marco, y Giovanni Stumpo. *MIPYMES en América Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para la política de fomento*. Santiago: Naciones Unidas, 2018.
- Escorsa, Pere, y Pasola Jaume. *Tecnología e innovación en la empresa*. Cataluña: UPC, 2003.
- ESPAE. *ESPAE: Escuela de Negocios*. 2018. <http://www.espae.espol.edu.ec/gem/> (último acceso: 2019 de julio de 17).
- Fonseca, María del Socorro. *Comunicación oral. Fundamentos y práctica estratégica*. México: Pearson, 2005.
- Formichella, María. *La evolución del concepto innovación*. Madrid: Tres Arroyos, 2005.
- Garcés, Francisco. *Definición de los lineamientos generales de una política pública*. Quito: Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2015.
- Garrido, Francisco. *Comunicación para la empresa. La efectividad está en la dirección*. Vizcaya: DEUSTO S.A. EDICIONES, 2008.
- . *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión, 2000.
- Garza, Ricardo. «Creación de PYMES: objetivo emprendedor.» *Ingenierías (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)*, 2000: 54.
- Gerber, Michael. *El mito del emprendedor*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1997.
- Gestión, Revista. «Foton respalda a los pequeños y grandes emprendimientos en el Ecuador.» *Revista Gestión*, abril 2018: 8.
- . «Las empresas deben apuntar a la experiencia del consumidor.» *Revista Gestión (Multiplica)*, junio 2019.
- Gonzales, Fernando. *Aportes a la teoría de la Comunicación*. Madrid: Fragma, 2003.
- Guzmán, Alexander, y María Trujillo. «Emprendimiento social- revisión de literatura.» *Estudios Gerenciales*, 2008: 107.
- H., Alicia Castillo. *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*. Santiago de Chile: INTEC-CHILE, 1999.
- Hall, Stuart. *Sin garantías. Trayectorias y problemáticas en estudios culturales*. Quito: CNEN, 2013.
- Howard, Gardner, y Katie Davis. *La generación app: cómo los jóvenes gestionan su identidad, su privacidad y su imaginación en el mundo digital*. Barcelona: Paidós, 2014.
- Hoyos, Alfredo. «Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación.» *Revista de Ciencias de la Administración y Economía.*, 2017: 105-120.

- INEC. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. 12 de Mayo de 2012. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/> (último acceso: 2019 de Junio de 15).
- Jibaja, MaríaJosé. *Campañas de Comunicación interna y global para la empresa Monteolivo*. Quito: Tesis, Universidad San Francisco de Quito, 2017.
- Kuratko, Hornsby, y J Hayton. *Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality*. New York: Small Business Economics, 2015.
- Lasio, Virginia, Xavier Ordeñana, Guido Caicedo, Andrea Samaniego, y Edgar Izquierdo. *Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador 2017*. Informe anual, ESPAE-ESPOL: ESPOL, 2018.
- Latour, Bruno. *Reensamblar lo social*. Buenos Aires: Manantial SRL, 2008.
- Lederman, Daniel, Julián Messina, y Samuel Pienknagura. *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación-Resumen*. Washinhton DC: Banco Mundial, 2014.
- León, Christian. *Desenganche. visualidades y soronidades otras*. Quito: La Tronkal, 2010.
- Manucci, Marcelo. *Comunicación corporativa estratégica*. Bogotá: SAF, 2004.
- Massoni, Sandra. *Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva*. Argentina: ALAIC, 2013.
- McLuhan, Marshall. *EL medios es el masaje*. EE.UU: Bantam Books, Inc, 1967.
- Metrick, Andrew. *Venture Capital and the FInance of innovation*. New Yersey: John Wiley y Sons Inc, 2007.
- Mintzberg, Henry. *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Edc. Prentice-Hall, 1997.
- Mirzoeff, Nicholas. *Una introducción a la cultura visual*. Buenos Aires: Paidós, 2003.
- Mundial, Banco. *Redtransfer Noticias*. 2018. <http://www.redtransfer.org/blog/informe-del-banco-mundial-el-emprendimiento-en-america-latina-muchas-empresas-y-poca-innovacion/> (último acceso: 2019 de junio de 15).
- Muñoz, Wilfrido. *La comunicación estratégica de la empresa Big Choice y la promoción del artista Andrés Cepeda*. Quito: Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2017.
- Nava, M, B Nash-Stacely, y N Karp. *La paradoja de la generación del milenio*. BBVA, 2014.
- Novelo, Gilberto. *Entrepreneur*. 23 de Noviembre de 2017. <https://www.entrepreneur.com/article/305177> (último acceso: 2019 de junio de 15).
- Perez, Alberto. *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001.

- Picciuolo, Jay. *Antropología del ciberespacio*. Quito: Abbya-Yala, 1999.
- Rebeil, María. *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México: Paidós, 2006.
- . 6 de Junio de 2019. <https://revistagestion.ec/estrategia-analisis/las-empresas-deben-apuntar-la-experiencia-del-consumidor> (último acceso: 2019 de Junio de 15).
- Rincón, Omar, y Martha Estrella. *Televisión: pantalla e identidad*. Quito: El Conejo, 2008.
- Rocagliolo, Rafael. *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*. Buenos Aires: Eudeba, 1999.
- Romero, Elizabeth. *Romero Comunicación*. 12 de Septiembre de 2017. <http://cort.as/-LtDv>.
- S/N. «La globalización representa un desafío para las pymes en Latinoamérica.» *Revista Gestión* (Multiplica), abril 2019: 1.
- Scheinsohn, Daniel. *Comunicación estratégica*. Argentina: Granica S.A, 2009.
- Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and democracy*. 3era ed. New York: Harper y Brothers, 1950.
- Tironi, Eugenio, y Ascani Cavallo. *Comunicación estratégica*. Chile: Taurus Pensamiento, 2004.
- Torres, Petit, y Elsa Emilia. *Scielo-Revista de Ciencias sociales.*, 2007: 495-506.
- Urbano, David, y Nuria Toledano. *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*. cataluña: UCO, 2018.
- USAID. *Microempresas y microfinanzas en el Ecuador*. Ecuador: Development Alternative Inc., 2005.
- Vasquez, José Manuel. «La micropólis del Yo. Representación, soberanía e individuo.» *Pensamiento*, 2007: 199-234.
- Vazquez, Miguel, y Mielo Saenz. *El comunicador estratégico y su giro hacia la sustentabilidad*. España: Editorial Académica española, 2018.
- Veiga, Leonardo. «Innovación y competitividad.» *Hoy y Ayer*, 2015: 73-87.
- Wompner, Freddy. *Educación Superior para el emprendimiento*. S/N: Expansiva, 2018.

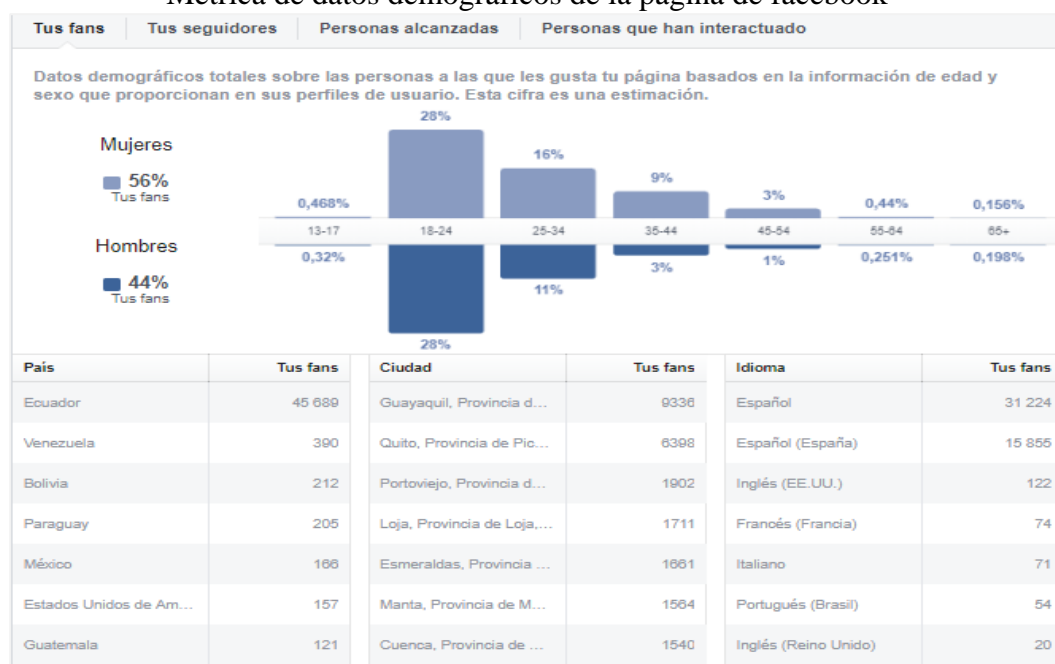
Anexos

Anexo 1 Métrica de alcance orgánico y pagado

Alcance total: 1 de agosto de 2018 a 31 de agosto de 2018			
Fecha	Alcance total	Orgánico	Pagado
1 de agosto	93 938	4451	90 455
2 de agosto	92 749	3751	89 372
3 de agosto	79 239	3465	75 967
4 de agosto	94 903	3549	93 226
5 de agosto	97 241	7428	93 382
6 de agosto	49 933	4597	48 031
7 de agosto	53 823	4267	50 157
8 de agosto	59 051	3995	56 396
9 de agosto	80 535	2925	58 014
10 de agosto	64 717	2765	62 750
11 de agosto	64 879	3076	62 606
12 de agosto	81 087	3145	78 358
13 de agosto	71 865	3201	68 684
14 de agosto	70 827	2963	67 639
15 de agosto	75 508	3206	72 872
16 de agosto	91 611	3289	89 191
17 de agosto	92 968	3913	90 294
18 de agosto	111 647	3279	108 813
19 de agosto	117 649	3954	113 994
20 de agosto	112 414	3549	108 954

Estadísticas fan page: <https://www.facebook.com/CorazonandoLideres/>

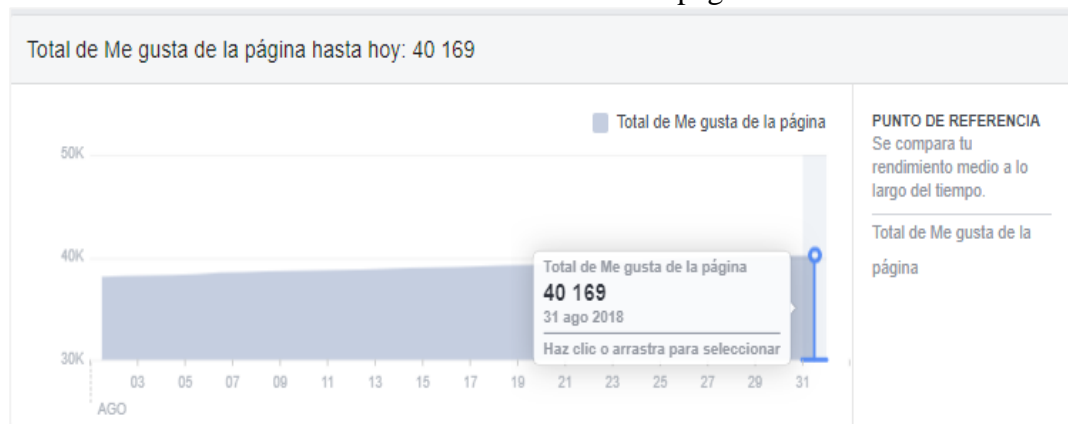
Anexo 2 Métrica de datos demográficos de la página de facebook



Estadísticas fan page: <https://www.facebook.com/CorazonandoLideres/>

Anexo 3

Métrica Total Me Gusta de la página



Estadísticas Fanpage: <https://www.facebook.com/CorazonandoLideres/>

Anexo 4

Métrica de origen de Me gusta

Origen de los Me gusta: 1 de agosto de 2018 a 31 de agosto de 2018

Estos datos solo están disponibles después del 2 de agosto de 2018. Esta disponibilidad se refleja en los datos que se muestran a continuación.

Origen de los "Me gusta"	Número de "Me gusta"	Porcentaje de "Me gusta"
Anuncios	1.4K	63.6%
Tu página	389	17.72%
Sección de noticias	219	9.98%
Otra	125	5.69%
Sugerencias de página	26	1.18%
Búsqueda	22	1%
Número de Me gusta restaurados de las cuentas reactivadas	18	0.82%

Estadísticas Fanpage: <https://www.facebook.com/CorazonandoLideres/>

Anexo 5

Análisis de variables de publicación 2017 en facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/CorazonandoLideres/>

Variables	Detalle de variables
Segmentación	Hombres y mujeres de 17 a 55 años en todo el Ecuador.
Presupuesto	\$750
Reacciones	736
Comentarios	44
Compartidos	32

Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Anexo 6
Análisis de variables de publicación 2018 en facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/CorazonandoLideres/>

Variables	Detalle de variables
Segmentación	Hombres y mujeres de 17 a 55 años en todo el Ecuador.
Presupuesto	\$750
Reacciones	2
Comentarios	-
Compartidos	-

Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Anexo 7

Ficha de observación y evaluación de procesos y canales comunicacionales de la empresa Corazonando Líderes

Objetivo	Registro de la existencia y uso de los procesos y canales comunicativos de la empresa de capacitación “Corazonando Líderes” con el fin de evaluar su grado de efectividad para lograr las metas de posicionamiento de la empresa.						
Tiempo de aplicación	Enero a Febrero de 2019						
Dimensión	Indicadores	Valoración				Responsable	Observaciones
		Excelente	Bueno	Regular	Malo		
Canales de comunicación interna	Comunicación directa			X		Todos	Los colaboradores toman este espacio para generar más rumores y transmitir su descontento sobre la administración con otras áreas y las sedes.
	Reuniones de equipo			X		Gerente de la empresa	Se realizaban reuniones mensuales con el equipo de la sede matriz y se trataban los puntos de distintas áreas lo que multiplicaba el tiempo de otros departamentos en asuntos alejados de su competencia. A nivel de sedes, las reuniones se las realizaba cada cuatro meses.
	Llamadas telefónicas			X		Gerente	Este medio se utiliza para una comunicación más eficaz entre los colaboradores de provincia y los responsables de sede matriz. Sin embargo, facilita la existencia de los rumores entre el personal.
	WhatsApp				X	Gerente	Existencia de grupos de whatsapp para información constante de actividades diarias. Pero, existe una sobrecarga de datos que entorpecen el entendimiento y la atención a los asuntos importantes.
	Facebook				X	Gerente /Colaboradores	Se transmite información extraoficial y provoca rumores.
	Correo electrónico personal				X	Administradores de sedes	La empresa posee herramientas para la generación de correos empresariales, sin embargo, no se han creado para todo el personal por lo que el envío de documentos y demás se lo hace por correo electrónico personal, lo que hace un medio formal para la comunicación interna.

	Servicio de mensajería en territorio nacional			x		Administradores de sedes	No existe una planificación para el envío de documentos, además de un adecuado seguimiento de la información receptada en la sede matriz desde las sedes.
	Intranet				x	Únicamente el contador	No cuentan con los técnicos ni el interés para habilitar este canal a todos los equipos del recurso humano.
Canales de comunicación externa	Comunicación directa		X			Administradores de las sedes	Es uno de los mecanismos de comunicación más efectivos en provincias.
	Facebook			X		Agencia externa	Es el medio principal de promoción con el que se fundó la empresa y que maneja la lógica comunicativa de todas las sedes. Sin embargo, es importante entender que su efectividad varía de la zona geográfica.
	WhatsApp				X	Gerente de la empresa y su esposa	No existen discursos claros y una atención al cliente eficaz. Esto entorpece la experiencia del usuario y potencial cliente.
	Instagram				X	Nadie	Maneja una cuenta empresarial pero no se suben contenidos.
	Página web				X	Agencia externa	Es una página netamente informativa básica.
	Twitter				X	Nadie	No se destinan contenidos propios para esta red social, solo se replica los contenidos de otras cuentas digitales.
	LinkedIn				X	Nadie	Maneja una cuenta empresarial pero no se suben contenidos.
	Radio				X	Administrador	No existe un análisis de las estaciones indicadas para llegar al público objetivo.

	Prensa escrita				X	Administrador	No existe un análisis de los medios indicados para llegar al público objetivo.
	Televisión				X	Administrador	No existe un análisis de los espacios indicados para llegar al público objetivo.
	Volantes			X		Administrador	Falta planificación para volanteo y no tienen una buena línea discursiva y gráfica
	Afiches			X			No tienen una buena línea discursiva y gráfica. Falta analizar los puntos estratégicos para su colocación.
	Carteleras				X	Administrador	No se actualiza la información.
	Puntos de activación			X		Administrador	Falta evaluar puntos estratégicos para captar clientes.
	Charlas informativas			X		Administrador	Son efectivas pero falta mayor planificación para captar mayor número de asistentes.
	Llamadas telefónicas				X	Administrador	No se maneja información real y concreta.
	Correo empresarial				X	Gerente y su esposa	Se intenta responder los correos pero de forma informal y sin mayor efectividad.

Elaborado por: Tatiana Torres, 2019

Anexo 8

Matriz comparativa de las empresas dedicadas a ofrecer servicios de preparación para el Ingreso a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas.

Indicadores	Corazonando Líderes	CECAIN	ASMIL
Fecha de creación	2017	2017	2009
Valores que identifican a la empresa	Confianza Respeto Comunicación efectiva Trabajo en Equipo Orientación al cliente Cultura de Calidad en el Servicio	Integridad Confianza Credibilidad	Disciplina Pasión Respeto Trabajo en equipo Calidad del servicio
Misión	Formar líderes comprometidos en la transformación de sus vidas, de su país y de la humanidad.	Mejorar el ámbito de la educación y ayudar en la formación de futuros aspirantes a la Policía Nacional	Ayudar a los jóvenes a ingresar a las instituciones militares y policiales del país.
Visión	Convertirnos para el 2019 en la mejor empresa a nivel nacional formadora de líderes comprometidos con sus vidas, su país y la humanidad.	Ser un centro de capacitación posicionado para 2020	Mantener la calidad y excelencia del proyecto para ayudar a ingresar a los jóvenes aspirantes en las instituciones militares y policiales del país.
Público objetivo	Hombre y mujeres de 17 hasta 45 años de todo el Ecuador	Hombres y mujeres de 17 hasta 24 años de Pichincha, Imbabura y Esmeraldas	Hombres y mujeres de 17 hasta 35 años, aspirantes de todo el Ecuador.
Acciones y procesos comunicativos	Nivel interno <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas telefónicas • Correo electrónico • Reuniones de trabajo (Comunicación directa) • Grupos de WhatsApp 	Nivel interno <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas telefónicas • Reuniones de trabajo (comunicación directa) • WhatsApp Nivel externo	Nivel interno <ul style="list-style-type: none"> • Vía telefónica • Reuniones una vez al mes (Comunicación directa) Nivel externo

	Nivel externo <ul style="list-style-type: none"> • Fan page de facebook • Página web • WhatsApp • Flyers, afiches • Spots radiales • Charlas informativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de volantes • Redes sociales • Telefonía móvil • WhatsApp • Grupos de facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • Dípticos • Página web • Fan page en Facebook • Llamadas telefónicas • Charlas estratégicas
Principales barreras o amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especialistas en comunicación estratégica y marketing • Gran cantidad de la competencia • Bajo costo de otros cursos • Las nuevas normativas de los postulantes (Estatura) • Una mala comprensión de la oferta de cursos pagados 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especialistas en comunicación estratégica y marketing • Competencia • Déficit económico de los clientes potenciales • Una mala comprensión de la oferta de cursos pagados 	La competencia desleal y las temporadas bajas.
Importancia de la comunicación estratégica para alcanzar los objetivos	De gran importancia para llegar a los públicos objetivos y lograr la planificación.	Es importante manejar la comunicación asertiva, transmitir confianza y el liderazgo positivo para consolidar la idea de familia, igualdad y así lograr las metas empresariales.	Es importante para estar a la par con los avances tecnológicos y las necesidades del mercado.
A qué se enfrenta el emprendedor ecuatoriano	Se enfrenta a una gran variedad de problemas desde lo económico hasta enfrentar a las ofertas de muchos centros de preparación.	El nuevo emprendedor se ve limitado por el miedo y la falta de experiencia para la administración del personal, del recurso pero tiene	Las dificultades se presentan cuando no se planifica y no se cuenta con el conocimiento necesario para emprender este tipo de negocios. Es difícil y existe mucha competencia pero los factores mencionados hacen que gran parte de los negocios quiebren.

Fuente: Tatiana Torres, 2019